



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 04 nº 87

Período de Publicación

31.08.2012 - 30.09.2012



www.lee.edu.pe

Índice

¿Qué determina la delincuencia en el Perú?	02,
China, el dólar y la economía	03
Sobre el marketing boca a boca	04
La innovación para el desarrollo	05
Desarrollo territorial y medioambiente	06, 07
Gestión de riesgos en microfinanzas	08, 09
Los gastos de gobiernos central y subnacionales	10
Eventos empresariales y de desarrollo	11
Formación práctica de competencias	12
Fortalecimiento organizacional	13

¿Qué determina la delincuencia en Perú y el mundo?

América Latina y África tienen las mayores tasas de delincuencia entre las regiones del mundo.

Perú aún tiene crecientes tasas de homicidio y altísima incidencia de robos y hurtos. La tasa de robos casi duplica la del resto de América Latina y es ¡130 veces la de Japón!. Más del 40% de los hogares, algún miembro de la familia ha sido víctima de robo o intento de robo y un 55% de la población ha denunciado haber sido víctima de un delito en los últimos seis meses.

No sorprende que más del 70% de los peruanos sufran de niveles medios o altos de temor a la delincuencia. Peor aún, estas cifras del año 2011 son parte de una tendencia creciente de delitos y sus secuelas en los últimos, al menos, 10 años.

En el mundo y en Perú se ha perdido la guerra (¿batallas?) contra las drogas hoy ilegales, así como EE.UU. perdió la guerra contra el tráfico y consumo del alcohol durante la prohibición del mismo (1920-33). En producción, consumo, y tráfico de drogas, estamos en el ranking mundial

¿Qué determina la delincuencia?

La evidencia científica muestra que la delincuencia disminuye con el crecimiento, la prevención social, la persecución penal eficaz y la confianza social.

En cambio, la delincuencia aumenta con las drogas ilegales, los hogares con mujeres jefas de hogar, el porcentaje de jóvenes, el desempleo, la concentración del ingreso y el tamaño de las ciudades (E&N, junio 2012).

Costos directos de la delincuencia

La delincuencia tiene *costos directos*: aquellos impuestos a víctimas (pérdidas de vidas, salud, días laborales y propiedad), el coste público (en prevención, investigación, persecución y penalización de delincuencia) y gasto privado en prevención (alarmas, guardias privados, rejas, primas de seguros).

Por ejemplo, en Chile, el Instituto Libertad y Desarrollo

estima que los costos directos de la delincuencia equivalen al 2,2% del PIB de Chile. En el Perú no debe ser menos del 3% del PBI.

También hay costos indirectos

.La delincuencia impone dos costos indirectos adicionales.

Están los daños terribles que infligen los criminales a sus víctimas, lacerando sus mentes y sus almas.

Están los costos indirectos pagados por toda la población. La delincuencia destruye la confianza interpersonal y es un impuesto al trabajo, al ahorro, al emprendimiento y a la recreación fuera del hogar, reduciendo la calidad de vida y el crecimiento económico.

Modelo del delito: Cuál es la probabilidad (P) de pensar como opción el delito; y de serlo, cuál es la P de ser detectado; de ser capturado; de ser juzgado; de ser sentenciado; y, de que se cumpla la sentencia. Nótese cuáles son los actores responsables en cada etapa (la intervención debe ser integral) y lo rentable que resulta en el Perú en las condiciones actuales, dada las bajas Ps desde la detección.

Insuficientes avances contra la delincuencia

.Frente al aumento de este mal en más de una década, el Perú ha respondido tratando de reformando leyes e instituciones y destinando más recursos al combate de la delincuencia.

Si bien las detenciones y condenas han aumentado en los últimos años así como los recursos destinados a su control, ello ha conllevado a una explosión de la población carcelaria, con excesivo hacinamiento y una baja exposición a programas de rehabilitación. No hay acción sólo reacción.

Un enfoque integral

Como se podrá inferir del 2do recuadro en esta página, el enfoque debería ser integral, mucho más allá de más comisarias y más policías. Hay que reformar el Estado, hay que institucionalizarlo. -

China, el dólar y la economía

A pesar de que la Eurozona se encuentra al borde del abismo y la economía estadounidense está destinada a no crecer más allá del 2,0% en el corto plazo, para intentar anticipar el destino de nuestro mundo emergente, es indudable que debemos seguir mirando al Oriente. Particularmente a China, que se ha convertido en el destino principal de las exportaciones peruanas

Dos hechos de la economía china

- Las autoridades chinas estaban comprometidas a autoinducir una desaceleración de su economía que disipará los riesgos inflacionarios y la burbuja inmobiliaria; y,
- Una vez que se sintieran a gusto con la inflación o que vieran su dinámica mermar más allá de lo prudente, no dudarían en sacar al mercado toda su artillería disponible para reaccelerar su economía.

Es muy probable que el PIB chino se esté expandiendo a tasas apenas cercanas a 7,0-7,5% en este tercer trimestre (desde 8,1% y 7,6% en el 1ro y 2do respectivamente), cifra que aunque podría asustar a los mercados, marcaría el piso (autoinducido) del crecimiento en China, para mostrar mejor desempeño hacia el cierre del

China soporte de la economía mundial

Así, el inminente piso en el crecimiento chino y el rebote estimado para los próximos trimestres (apuntalado por el arsenal de medidas expansivas que se tomarán desde Beijing), se convierten en la variable clave para estimar que el mundo emergente, serán los grandes ganadores. En particular esto es válido para los países proveedores de materias primas a China. (E&N, agosto 2012).

Este escenario permite estimar

Que, por ejemplo, a pesar de que la demanda de cobre desde Europa caerá 10% este año y la demanda desde EEUU no crecerá, China dará soporte a un precio que no caerá más allá de USD 3,0/libra en caso de un colapso en Europa limitado a la sali-

da de Grecia de la Euro Zona. Y aunque el mercado del cobre es el que se encuentra más estrecho, otras materias relevantes para el mundo emergente, como el zinc, estaño, plata, molibdeno e incluso el petróleo y otros commodities agrícolas también gozarán del inminente rebote que más temprano que tarde llegará desde China y con ello el Perú lograrán mantener una estable senda de crecimiento o al menos un desempeño muy superior al mundo desarrollado.

El sol se aprecia. El BCRP aplica más encaje

La apreciación actual del sol (dólar más barato) es lo esperado. Desde el lado fundamental, es de destacar la solidez macro de la economía peruana, la que a todas luces ya marca diferencias respecto de otras economías emergentes que se ralentizan.

Si a esto último le agregamos un atractivo diferencial de tasas de interés a favor del nuevo sol, a ojos de inversionista este mix se hace irresistible. Respec-

Este precio del cobre, podría superar los USD 4,0/libra antes de 12 meses en caso de que la situación en Europa decante con relativo éxito. Cabe destacar adicionalmente que China demanda el 40% del cobre mundial y que hoy por hoy la oferta de cobre pasa por momentos complejos.

to de otras variables fundamentales clásicas, como el precio de minerales y el euro, se observa un relativo desacople entre estas variables y el tipo de cambio respecto de su movimiento habitual, lo que es indicativo de que el tipo de cambio estaría yendo más allá de sus fundamentos (E&N, agosto 2012)

La diferencia pues la están haciendo los flujos cambiarios: Liquidaciones de divisas del Fisco (ejecución del presupuesto); apuestas especulativas de inversionistas extranjeros (vía derivados financieros); y retornos de inversión de cartera por parte de inversionistas institucionales. Del nivel actual, 2,61 soles por dólar, cabe esperar descensos menores.

El BCRP desde setiembre subirá encajes. La productividad y competitividad sigue en agenda. -

Sobre el marketing boca a boca. El medio sí importa

En reciente estudio: "Cómo el interés determina el boca a boca en diferentes canales" (How Interest Shapes Word-of-Mouth over Different Channels, de Jonah Bergery Raghuram Iyengar, 2012), se exploran la relación entre el marketing exitoso y los métodos usados para su difusión. Se trata de un tema muy oportuno en la era digital, en que se presta mucha atención al boca a boca y a los medios sociales.

Resultados del estudio

Berger y Iyengar analizaron dos conjuntos especiales de datos con miles de discusiones diarias realizadas en diferentes canales de conversación. A continuación, hicieron una experiencia controlada en laboratorio en que manipularon las conversaciones para analizar sus efectos (Wharton, 2012).

Los resultados de esos tres estudios llevaron a la misma conclusión: *el interés despertado por un producto en una conversación es mayor cuando las personas se comunican a través de canales discontinuos*: posts de blogs, textos, correos electrónicos y conversaciones online. "La conclusión a que llega el estudio es muy clara", dice Iyengar. "Se trata de la primera de muchas evidencias constatadas que no es sólo el mensaje, sino también el medio".

Parece lógico pensar que mientras más interesante sea un producto para el consumidor, más hablará de él. Sin embargo, investigación reciente muestra que, cuando se trata de la creación de campañas de publicidad que dan que hablar, la manera en que las personas se comunican (es decir, si la comunicación se hace de forma personal o por correo electrónico) es un factor de peso para determinar aquello sobre lo que conversan.

Canales continuos y discontinuos

Se hace una distinción entre canales continuos y discontinuos. El primero, incluye conversaciones cara a cara o por teléfono en las que hay una respuesta inmediata. Cuando las personas conversan de esa manera, productos o marcas interesantes no

surgen con más frecuencia en la conversación que otros menos sofisticados, porque la convención social exige una respuesta inmediata, observan los investigadores.

"Es incómodo cenar en silencio con un amigo, o tomar un taxi con un colega de trabajo y no hablar de nada. Por lo tanto, en vez de esperar que surja algún asunto muy interesante, las personas hablan sobre cualquier cosa que esté más fresca en su mente, para que la conversación fluya" (autores)

"No es que las personas no tengan asuntos interesantes sobre los que conversar; el problema es que no tienen tiempo para escoger uno que sea el más interesante".

En cambio, los canales discontinuos

Permiten al participante más tiempo para elaborar una buena respuesta, o ninguna respuesta. Es socialmente aceptable que una mujer ponga un link en Facebook sobre un nuevo par de zapatos que haya llamado su atención y no consiga ningún "me

No es tan simple como llenar Internet de anuncios pop-up o saturar las ondas radiales con comerciales. Se trata de escoger el medio apropiado para el mensaje adecuado. Cuando eso sucede, los marketers pueden esperar que las llamas deflagradas por el boca a boca provoquen un incendio que se esparza rápidamente.

gusta". Hay una forma muy simple de pensar sobre esa cuestión.

"Imagine que está conectado a Internet y alguien le envía algo. No necesita responder. Sólo va a compartir alguna cosa en el momento en que crea que se trata de algo muy interesante. La opción de permanecer callado es perfectamente aceptable en conversación discontinua".

El profesional siempre cree que el producto tiene que ser interesante para que hablen de él, pero los resultados muestran que eso no es verdad en el caso del boca a boca observan autores del estudio. La idea es pues entender lo que lleva a las personas a hablar sobre cosas en diferentes canales. -

Innovación para el desarrollo..., ya pues

La palabra innovación (INN) está de moda. Tanto es así que, por ejemplo, 2013 será para Chile el "Año de la Innovación". En el Perú deberíamos comenzar con el "Año de la Productividad", al menos.

agrega valor a alguien no es una verdadera INN, sino sólo una invención. No hay que confundir INN con tecnología electrónica. "Se puede innovar sin tecnología y no toda tecnología es INN".

INN para el DII.

Para que Perú pueda pasar a ser país desarrollado es clave la INN. No se puede seguir creciendo sólo a base de producir materias primas.

¿Qué es INN?

Si nos vamos a la RAE, apunta a la creación o modificación de algo introduciendo novedades. Otra descripción, Manual de Oslo de la OCDE, dice que una INN es la implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado, así como un nuevo método de comercialización, de organización para la práctica del negocio o una nueva forma de relaciones externas. Y, por supuesto, *no son innovaciones si no generan valor y no satisfacen las necesidades de consumidores y, por tanto, generan consecuencias socioeconómicas directas.* (E&N, agosto 2012).

Emprendimiento e INN

El emprendimiento es el motor de la INN, ya que tiene que ver con la ejecución, con hacer. No hay que olvidar que una INN que no se ejecuta y no

Glosario de Innovación (E&N, agosto 2012)

- **Aceleradora:** Instituciones que tienen por objeto consolidar y potenciar el crecimiento de negocios de alto impacto.
- **Business angels:** Inversionistas ángeles. Personas que invierten en firmas emergentes a cambio de una participación accionaria en la sociedad.
- **CANVAS:** Generación de Modelos de Negocios, de Alexander Osterwalder.
- **Capital semilla:** Subsidio parcial (cofinanciamiento) a emprendedores para la creación, puesta en marcha y despegue de sus ideas de negocio.
- **Cluster:** Concentración geográfica de negocios interconectados y relacionados a una industria en particular.
- **Crowdfunding:** Financiamiento colectivo para apoyar el desarrollo de un producto.
- **Demo day:** Evento para presentación breve de emprendimientos ante inversionistas.
- **Design thinking:** Métodos y procesos para investigar y definir problemáticas, adquirir información, analizar conocimiento y posicionar soluciones desde el pensamiento de los diseñadores.
- **Geek:** Persona fascinada por la tecnología y la informática.
- **Incubadora:** Organismo que apoya a emprendedores a materializar sus ideas o propuestas en negocios tanto en términos financieros como de asesoría.
- **Meet-up:** Reuniones informales en las que personas con intereses en común se reúnen para establecer redes.
- **Mock-Up:** Prototipo del producto o servicio que contiene las funcionalidades que se quieren probar.
- **MVP: Producto Mínimo Viable.** Es versión más básica de solución que ofrece la startup.
- **Networking:** Acceso a red de contactos.
- **Pitch:** Es la definición muy sintetizada de un producto y del valor que ofrece.
- **Startup:** Emprendimiento incipiente. Se mueven entre una idea y un producto mínimo viable con pocos usuarios. Dejan de serlo cuando logran muchos usuarios o ingresos.

Tipos y actores

La INN puede ser disruptiva o de carácter incremental. La 1ra consiste en aquellas creaciones que implican un cambio radical con lo que se conoce hasta entonces. La 2da apunta a la mejora continua de algo existente

Las personas y su capacidad creativa son clave para que se dé la INN, pero inventar algo o alterar lo que ya existe contribuyendo a mejora del país no ocurre de forma aislada. Existen varios "elementos" que han de implicarse para ello.

Para el desarrollo de la INN es clave

La participación de

al menos tres actores: *La universidad* con su capacidad de crear nuevo conocimiento e investigación proveyendo sustrato para la INN; *el sector privado* con sus empresas, inversionistas y emprendedores y, por último, *el sector público.*

Se debería pues avanzar en generación y difusión de la ciencia, en la coordinación institucional y en lograr que la sociedad comprenda que el desarrollo se consigue vía innovación. ¡ Cuánto nos falta ! -

Desarrollo territorial y el medioambiente (I)

En el curso de implementación de numerosos proyectos de desarrollo económico local (DEL), se ha observado que el cambio climático tiene repercusiones directas sobre los modelos de producción y consumo prevalecientes en los territorios, y sobre la función pública local.

Mejorar la producción y el consumo

Por un lado, en ejecución de proyectos se ha evidenciado que el crecimiento económico basado en la extracción y consumo intensivo de materiales, recursos naturales y energía no es más una opción viable.

Asimismo, los proyectos han mostrado que no es suficiente alterar solo los procesos de producción no sustentables ambientalmente, sino que es necesario promover también formas de consumo responsable. Esto conlleva otro cambio que es una mayor participación de organizaciones ciudadanas en las estrategias de desarrollo. (Notas sobre DEL, N° 1, Fomin-BID, agosto 2012).

Los problemas asociados con el cambio climático obligan a introducir cambios hacia una economía basada en el conocimiento, con métodos de producción y patrones de consumo que requieren un uso más eficiente de energía, recursos y materiales.

Perspectiva territorial y gestión de R.N.

Como consecuencia del cambio climático, muchas regiones del mundo se ven afectadas por desastres naturales. Para contrarrestar estos efectos, numerosas ciudades y micro-regiones están tomando medidas de adaptación.

Y ante la ausencia de políticas nacionales, es a nivel territorial donde se observan mayores avances en la adaptación al cambio climático.

Esto es confirmado por reciente encuesta realizada por investigadores del *Massachusetts Institute of Technology* (EE.UU.), que muestra que ciudades medianas en ALC son principales innovadoras en tema de adaptación al cambio climático. Esto sugiere

que enfocar la economía y el desarrollo desde una perspectiva territorial puede favorecer una correcta gestión de recursos naturales.

Frente a retos impuestos por cambio climático,

Los temas medioambientales pueden devenir en elementos de innovación competitiva territorial, tanto en el ámbito de la función pública local como en la mejora de la sustentabilidad de los procesos productivos y de consumo locales.

En este contexto se habla de la *eco-innovación* o *innovación sostenible* para indicar la creación y difusión de productos, procesos y servicios competitivos novedosos y diseñados para conservar o mejorar el medioambiente vía el uso mínimo de recursos naturales a lo largo del ciclo de la producción.

Un territorio que incorpora innovaciones

La incorporación de la sustentabilidad medioambiental en gestión pública local y en eslabones de las cadenas productivas y clústeres locales ofrece una línea de competitividad basada en la diferenciación de los productos de una región, la mejora de la seguridad alimentaria y en reducción de impactos al medioambiente.

Orientadas hacia la sostenibilidad tiene las siguientes características:

- Adopta una perspectiva proactiva sobre la identidad de la comunidad local, sobre su historia y trabaja alrededor de las oportunidades ofrecidas por el cambio;
- Considera opciones de explotación económica de recursos del territorio y elige a la luz de su capacidad de carga (*carrying capacity*), la cantidad de individuos, otros organismos vivos o cultivos que se puede sostener en un área en particular, de forma constante, sin degradar el ecosistema para las generaciones presentes y futuras;
- Apunta a construir una visión compartida entre las acciones de la comunidad local sobre el valor, las perspectivas y la herencia del capital de

Desarrollo territorial y el medioambiente (II)

recursos locales que se pretende transmitir a las generaciones sucesivas;

- Adopta políticas, promueve e implementa iniciativas público-privadas y privadas-privadas para reforzar la capacidad de manejo sostenible y compartido de los recursos locales.

Rol de gobiernos locales y empresas para el desarrollo de innovaciones sostenibles

La experiencia de proyectos DEL evidencia que para estimular la incorporación de innovaciones ambientales en ámbitos de la gestión pública y del sector productivo se requiere una pluralidad de impulsos o instrumentos.

La incorporación de innovaciones sostenibles requiere de un “mix” de políticas que sea flexible a fin de apoyar la difusión, la adaptación y la capaci-

La expansión productiva de un sector puede ir en detrimento de otro sector clave para la región: ejemplo, una expansión del sector cárnico podría llevar a mayor contaminación de suelos que a su vez podría perjudicar la actividad agrícola. Al no tener una mirada territorial, el proyecto puede perder la oportunidad de ver dichas vinculaciones sectoriales y el desarrollo de la región puede verse afectado.

dad de innovación desde cada ámbito territorial.

Se requieren entornos territoriales en donde la interrelación entre distintos actores y difusión de información y conocimiento sean una realidad.

La gobernanza y articulación público-privada-comunitaria en diferentes ámbitos territoriales y sistemas productivos locales son instrumentos válidos para asegurar el compromiso y participación en diseño de políticas.

Rol de los gobiernos locales

- Fomentar el uso de energías renovables y ahorro de energía, incentivando el cambio incluso con fondos públicos (políticas nacionales-acciones).

- Promocionar desarrollo de producciones limpias;
- Promover el manejo de residuos industriales (control continuo y penalidades) y domésticos (reciclaje y gestión);
- Propiciar el manejo y conservación de recursos materiales e inmateriales;
- Trabajar, junto al gobierno regional y central y el sistema productivo nacional, hacia la sustitución y diversificación de productos con alto contenido de materiales por productos con alto contenido de conocimiento.

Rol de las empresas

Frente al cambio climático y escasez de recursos naturales (agua, petróleo, fosfatos, y de mismos suelos) las empresas están obligadas a pensar en términos de eficiencia, enfatizando el uso de todo lo que es renovable o reciclable.

En general, la mayoría de empresas en ALC suelen visualizar los temas relativos a sostenibilidad medio-

La actividad turística está estrictamente vinculada con activos de un territorio (naturales, culturales, históricos, artísticos, etc.), por ello es muy importante que la introducción de una gestión sostenible en las PyMEs turísticas sea realizada en colaboración y coordinación con otros actores de la localidad, como gobiernos locales, asociaciones de productores y comerciantes, escuelas de capacitación, entre otros.

ambiental de procesos productivos como un coste adicional de producción, y no como una oportunidad para incorporar eco-innovaciones que les brinden horizonte nuevo de competitividad sostenible.

En este sentido, la experiencia ilustra que la capacidad de innovación puede ser orientada hacia la superación de los problemas actuales causados por un sistema insostenible de producción y generación de residuos.

Por ello, las empresas deben llevar a cabo un cambio de actitud hacia la innovación, el medioambiente, el cliente consumidor, el territorio y el mismo sistema. ¡Es una inversión! –

Gestión de riesgos en microfinanzas (I)

La administración o gestión integral de riesgo (ADR) en las instituciones de microfinanzas resulta esencial para su sustentabilidad en el largo plazo e incorporar su práctica resulta uno de los más grandes desafíos para algunas de ellas.

La administración integral de riesgos

Es una herramienta gerencial de gestión. Es una forma sistematizada, con una metodología y herramientas específicas, para prevenir sucesos que pudieran ocasionar pérdidas, o mitigar el impacto de los eventos.

Es un sistema de autogestión y autocontrol. Las instituciones que administran efectivamente el riesgo están me-

nos expuestas a sorpresas y pérdidas inesperadas (ProDesarrollo / BID-FOMIN, 2011)

La base de la ADR es tomar decisiones educadas acerca de cuánto riesgo puede tolerarse y cómo administrarlo. El objetivo de la ADR se refiere tanto a la prevención de problemas potenciales, como a la detección y corrección.

El objetivo no es eliminar el riesgo sino administrarlo, manteniéndolo dentro de la estrategia y las políticas definidas por la institución para minimizar la volatilidad de los resultados.

Resulta cada vez más importante

El que las instituciones de microfinanzas desarrollen e implementen mecanismos más sofisticados de ADR por varias razones, entre las que están:

- Poder mantener operaciones estables en escenarios de crecimiento acelerado.
- Abrir la posibilidad de acceso a nuevas fuentes de fondeo.
- Garantizar su viabilidad financiera a través de una operación más eficiente.

- Prevenir o mitigar los efectos negativos de los eventos de riesgo.

La ADR debe ser parte de la estrategia institucional y proceso de toma de decisiones, ya que si es efectiva, permite tener mejor información de posibles efectos, tanto positivos como negativos de las decisiones.

Con ello, fomenta una cultura organizacional de gestión proactiva, que identifica y evalúa oportunidades, que promueve la mejora continua de la operación y que, por tanto, optimiza el desempeño de la institución.

El énfasis de las instituciones de microfinanzas más exitosas y sobresalientes, no es sólo el resultado financiero presente y proyectado, sino la capacidad y alcance de un sistema de ADR, que les permite prepararse para riesgos potenciales futuros.

RIESGO FINANCIERO	RIESGO OPERACIONAL	RIESGO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de crédito • Riesgo de mercado • Riesgo de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo tecnológico • Riesgo de personas • Riesgo de operación • Riesgo de fraude Externo • Riesgo de fraude Interno • Riesgo de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo político • Riesgo macroeconómico • Riesgo del sistema financiero • Riesgo de catástrofes naturales • Riesgo de seguridad



En las instituciones de microfinanzas

Algunas de las deficiencias más comunes en la ADR de riesgo de crédito son:

- Manuales y documentación de políticas y procesos incompleta o deficiente.
- Falta de supervisión de procesos de crédito.
- Deficiencias en el sistema de información.
- Inconsistencia en la aplicación de políticas y procedimientos crediticios.
- Falta de sistemas de control interno y procesos de auditoría.

Gestión de riesgos en microfinanzas (II)

Para un adecuado enfoque de la ADR, además de la estructura organizacional y gobierno corporativo, así como la cultura organizacional para la gestión del riesgo, cabe referirse a las herramientas globales para al ADR, las que sólo mencionamos

Herramientas (H) globales para la ADR

- H1. Planeación estratégica de la ADR
- H2. Involucramiento consejo y alta gerencia
- H3. unidad de administración de riesgo (ADR)
- H4. comité de administración de riesgo
- H5. metodología de ADR
- H6. Identificación y jerarquización de riesgo.
- H7. Establecer objetivos y límites de exposición.
- H8. Establecer políticas
- H9. sistemas gerenciales de información
- H10. mecanismos de control y seguimiento
- H11. Sistemas de incentivos
- H12. matriz o mapa de riesgos.



Herramientas para la gestión de riesgo financiero

A. Riesgo de crédito

- H13. Definición de perfiles y mercado objetivo
- H14. Diseño de productos
- H15. Proceso de crédito
- H16. Políticas de crédito
- H17. Centrales de riesgo
- H18. Registro y seguimiento de excepciones
- H19. Estrategias de cobranzas

- H20. Calificación de cartera y provisiones
- H21. Reconocimiento y registro de castigos
- H22. Adecuación de capital
- H23. Segmentación de portafolios
- H24. Estrategias campeonas y retadoras
- H25. Modelos de puntuación

Un modelo de puntuación o *credit scoring* es un método explícito cuantitativo de evaluar el riesgo de no pago. Una tabla de puntuación asigna un valor a los atributos de una persona y determina una puntuación final, la cual se interpreta como el riesgo o la probabilidad de no pago de una persona.

B. Riesgo de mercado

- H26. Herramientas de medición y monitoreo
- H27. Políticas de administración de riesgo de mercado

C. Riesgo de liquidez

- H28. Herramientas de medición y monitoreo de liquidez
- H29. Políticas de ADR de liquidez

Herramientas para la gestión de riesgo operativo

- H30. Programas de autoevaluación
- H31. indicadores de alerta
- H32. niveles de autorización
- H33. Segregación de funciones
- H34. diseño de procesos
- H35. implementación de controles
- H36. Soporte documental
- H37. Prevención de fraudes
- H38. medidas de contingencias operativa. -

Economía peruana

Gobiernos central y subnacionales, Perú 2012

GASTOS NO FINANCIEROS DEL GOBIERNO GENERAL 1/
(Millones de nuevos soles)

	JULIO			ENERO - JULIO		
	2011	2012	Var. % real	2011	2012	Var. % real
I. GASTOS CORRIENTES	5 994	6 133	-0,9	34 410	35 463	-0,9
Remuneraciones	2 305	2 475	3,9	12 879	13 997	4,5
Gobierno Nacional	1 409	1 522	4,6	7 663	8 355	4,8
Gobiernos Regionales	687	758	6,9	4 104	4 596	7,7
Gobiernos Locales	209	195	-9,9	1 112	1 046	-9,5
Bienes y servicios	2 036	2 209	5,1	11 908	13 307	7,4
Gobierno Nacional	1 435	1 325	-10,6	8 621	8 483	-5,4
Gobiernos Regionales	177	323	76,7	957	1 450	45,6
Gobiernos Locales	424	560	28,0	2 330	3 374	39,3
Transferencias ^{2/}	1 652	1 449	-15,1	9 622	8 158	-18,5
Gobierno Nacional	1 380	1 145	-19,6	7 941	6 322	-23,5
Gobiernos Regionales	189	198	1,6	1 132	1 188	0,9
Gobiernos Locales	83	106	22,6	549	649	13,6
II. GASTO DE CAPITAL	1 817	2 128	13,4	9 887	11 576	12,6
Formación bruta de capital	1 725	2 010	12,8	9 161	10 989	15,3
Gobierno Nacional	849	572	-34,8	5 104	3 342	-37,0
Gobiernos Regionales	331	535	56,5	1 679	2 631	50,7
Gobiernos Locales	545	903	60,5	2 379	5 016	102,7
Otros gastos de capital	92	118	24,1	726	587	-22,2
III. GASTO NO FINANCIERO (I+II)	7 811	8 261	2,4	44 297	47 039	2,1
<i>Gobierno Nacional</i>	<i>5 180</i>	<i>4 650</i>	<i>-13,1</i>	<i>29 973</i>	<i>26 966</i>	<i>-13,5</i>
<i>Gobiernos Regionales</i>	<i>1 364</i>	<i>1 815</i>	<i>28,9</i>	<i>7 935</i>	<i>9 896</i>	<i>19,9</i>
<i>Gobiernos Locales</i>	<i>1 267</i>	<i>1 796</i>	<i>37,3</i>	<i>6 389</i>	<i>10 176</i>	<i>53,1</i>

1/ Preliminar. Neto de comisiones y transferencias intergubernamentales.

2/ Incluye el pago de pensiones y transferencias corrientes al sector privado.

Fuente: SIAF-MEF

FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL DE LOS GOBIERNOS REGIONALES
(Millones de nuevos soles)FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL DE LOS GOBIERNOS REGIONALES
(Millones de nuevos soles)

	JULIO			ENERO-JULIO		
	2011	2012	Variación	2011	2012	Variación
Ancash	101	68	-33	247	269	22
Callao	6	21	15	36	212	177
Loreto	7	42	35	132	192	60
Cajamarca	14	11	-3	200	161	-39
Cusco	19	27	8	89	153	64
Arequipa	17	34	17	106	153	47
Lambayeque	10	100	90	50	144	94
San Martín	9	14	6	92	135	43
Piura	13	27	14	72	128	56
Tumbes	21	11	-9	56	94	39
Lima (Provincias)	4	12	8	43	94	51
Huánuco	8	11	3	65	87	21
Ayacucho	9	16	8	30	83	52
Amazonas	7	14	7	23	78	54
Huancavelica	9	16	7	37	72	34
Puno	4	14	10	29	69	40
Junín	10	16	6	50	65	16
Tacna	5	12	8	34	59	25
Apurímac	8	10	1	31	56	25
Ica	12	12	0	53	56	2
Pasco	8	9	1	35	53	18
Ucayali	7	7	0	41	50	9
Madre de Dios	6	13	7	35	47	12
Moquegua	8	9	1	21	45	24
La Libertad	8	7	-1	70	39	-31
Lima Metropolitana	1	0	-1	1	38	37
TOTAL	331	535	204	1 679	2 631	952

Fuente: MEF

Eventos empresariales del mes

1. Gestión para Resultados y BSC (CMI)

La gestión para resultados (GpR) es una práctica común en el sector privado, que se mide a través de indicadores estándar aceptados, pero que generalmente no tiene un enfoque integral afectando un tanto la mejor toma de decisiones. El sector público nacional y subnacional peruano, en años recientes está ingresando a una GpR, algunas agencias públicas ya están construyendo sus indicadores de resultados, pero no está siendo abordado con un enfoque integral que facilite las decisiones gerenciales. En este marco, desde agosto el Instituto de Economía y Empresa (IEE), iniciará consultorías in company con software ad hoc, y capacitaciones cortas en el Balanced Scorecard (CMI) a sectores privados y público.



2. Información para mypes. El PRODUCE y la CAN

El 27 de agosto (Local de la CAN, Lima) el IEE participó en una presentación del Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la Comunidad Andina (CAN). La CAN presentó el observatorio Andino de la mipyme (OBAPYME), un portal relevante para tener información de los países participantes.

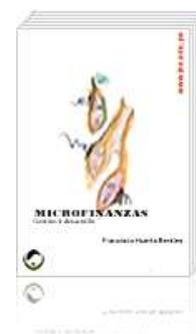
El PRODUCE, por su parte, presentó la primera consulta virtual: **¿Cómo hacemos competitivas a las MYPE?**, instrumento participativo para la culminación del Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas 2012 –2021. Se explicó que los ejes de dicho plan son: productividad y competitividad; institucionalidad; emprendimiento; y, formalización.



3. Publicación libro de Microfinanzas

Como se mencionó en anteriores ediciones, el IEE ha publicado el libro **"Microfinanzas. Gestión y desarrollo"**, cuyo autor es Francisco Huerta Benites. El libro contiene aspectos de dirección, estrategias y marketing, así como operaciones activas y pasivas con aplicaciones prácticas. Véase un abstract en www.iee.edu.pe.

Puede solicitar información en institutoeconomia@iee.edu.pe; #874422; *619230; y, 602*155.



4. Asistencia técnica empresarial internacional

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



¡ UNA ALTERNATIVA DE EDUCACION EJECUTIVA !



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

www.iee.edu.pe



Universidad Nacional de Trujillo

DIPLOMADO: “EVALUACION ECONOMICA DE PROYECTOS”

(Modalidad: on line)

Objetivo. Brindar una presentación integral, compacta y práctica sobre la gestión en el tema. Desarrollo de casos prácticos y reales, y video mensual con presentaciones.

Módulos

M01: Evaluación económica y financiera. Herramientas de decisión. Las externalidades

M02: Modelo básico y avanzado. Medición de b y c. Incertidumbre y decisión. Aplicaciones del modelo básico. Evaluación económica y modelos alternativos

M03: Aplicaciones al sector transporte. Evaluación de proyectos de transporte. La predicción de la demanda. Medición del tráfico inducido.

M04: valoración de bienes que no tienen mercado. Papel de la intermodalidad. Congestión y limitación de capacidad. Proyectos de integración física regional

Tópico: Desarrollo completo de un caso práctico y real de sector transporte.

- ◆ Facilitador: Francisco Huerta Benites
- ◆ Duración: 30 de setiembre del 2012 al 30 de enero del 2013 (04 meses)
- ◆ Más información: www.iee.edu.pe

.....

Otros diplomados (también se aplica in house)

- Gestión de Microfinanzas (Se inició en junio, nueva edición en setiembre).
- Gestión Basada en Resultados-GBR (06 meses, inicio setiembre).
- Regulación y competencia de mercados (06 meses, se inició en julio, otra edición en setiembre).
- Gestión estratégica y operativa de mercados (06 meses, inicio octubre).
- Administración de proyectos (06 meses, inicio setiembre)
- Economía ambiental y de recursos naturales (06 meses, inicio octubre).
- Gestión de negocios internacionales (6 meses, se inició en agosto 2012, otra edición en octubre)

Para mayor información, favor comunicarse a: institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe; #874422 - *619230 - **996074455 / 945122230 / 602 *1555. También puede visitar a www.iee.edu.pe**



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

www.iee.edu.pe

SERVICIOS DE ASESORÍA y CONSULTORÍA

A. ÁREA EMPRESARIAL

- Dirección estratégica y habilidades directivas; y, gestión del talento humano.
- Plan estratégico; plan de negocios; y plan de marketing.
- Investigación comercial y marketing.
- Finanzas; costos; proyectos; y banca.
- Administración de proyectos; y, enfoque por procesos.

B.– Área sector público y desarrollo

- Dirección estratégica y habilidades directivas; y, gestión del talento humano.
- Plan de desarrollo concertado (PDC); Plan estratégico institucional (PEI); Plan de desarrollo económico territorial (PDET); “Presupuesto participativo” (PP); Plan operativo (POI).
- Instrumentos de gestión: ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA.
- Formulación y evaluación de proyectos y programas.
- Evaluación ex-post de proyectos y programas.
- Administración de proyectos.
- Determinación de costos y enfoque de procesos.
- Medición del desempeño y gestión por resultados.

Para mayor información sobre asesoría, consultoría y formación de competencias, favor comunicarse a: institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe; #874422 - *619230 - 996074455 / 945122230 / rpc 966709177 / 602 *1555 y/o www.iee.edu.pe

Oficinas del IEE.

- Lima. Residencial Los Rosales 7851, Of. 102 – Surco. 996074455
- Trujillo. Las Pomarrosas 329-333, Urb. El Golf - DVLH. (044) 280932
- Enlaces en otras regiones.