



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 04 nº 88

Período de Publicación

01.10.2012 - 31.10.2012



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

#### Índice

Educación , ¿más o menos horas de estudio?	02, 03,
La educación superior siempre en agenda	04, 05
Modelos de negocios y estrategias	06, 07
Conflictos y recursos naturales	08, 09
Proyectos de vialidad urbana. Mejores ciudades	10, 11
<b>Tecnologías de información y comunicación en Perú</b>	12
Eventos empresariales y de desarrollo	13
Competencias en Gerencia Basada en Resultados (GBR)	14
Fortalecimiento organizacional	15

# Educación ¿más o menos horas de estudio?. (I)

La jornada escolar extendida es un tema que se está discutiendo como una solución para mejorar el desempeño académico, cuyo objetivo final es hacer que los países sean más competitivos en la economía global. Esto es cierto tanto para las economías emergentes como las avanzadas (Banco Mundial, Set. 2012).

## Más tiempo en colegio en Asia

En EE UU, recientemente el presidente Obama hizo un llamado a aumentar el tiempo de permanencia en escuelas, indicando que en promedio los estudiantes de ese país tienen 01 mes menos de clase que sus contrapartes surcoreanas.

Si estos jóvenes quieren competir con estudiantes de uno de los Tigres asiáticos más avanzados en siglo 21 entonces no pueden darse el lujo de empezar tan atrás.

## ¿Más tiempo en colegio, más aprendizaje?

Las políticas tendientes a alargar la jornada escolar se han vuelto cada vez más populares en las últimas décadas. La razón es simple: un mayor tiempo en clase debería redundar en un mejor aprendizaje, y un horario escolar extendido para los jóvenes puede significar más tiempo de trabajo para los padres.

En el caso de los jóvenes de más edad, también

puede tener un efecto "protector", reduciendo su exposición a los riesgos más allá de la escuela, como la delincuencia, el abuso de sustancias, la criminalidad y la violencia.

Este tipo de políticas es atractivo para tomadores de decisiones en AL, donde la jornada escolar tradicionalmente tiene una duración de 4 a 5 horas, con un turno por la mañana y otro por la tarde.

## Más tiempo en escuela y efectos. La data

A 1ra vista, la relación entre tiempo de instrucción (plan de estudios) y aprendizaje estudiantil (resultados de exámenes PISA en lectura) aparenta ser muy débil (**Gráfico 1**).

Si bien Corea del Sur obtiene un buen resultado tanto en tiempo como en aprendizaje, otros países (Italia y México) dedican más horas a la enseñanza y sus resultados académicos son peores. La situación en A. L. es casi idéntica

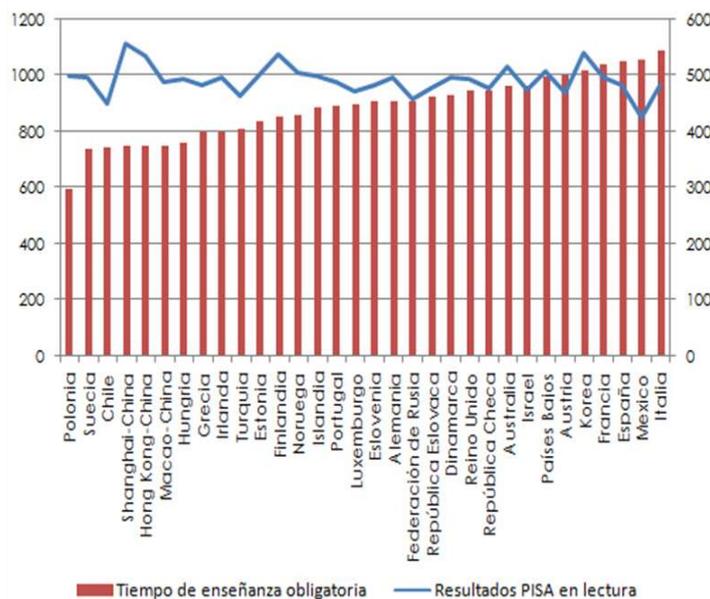
(**Gráfico 2**).

## Las investigaciones

Para medir el impacto de jornada escolar extendida son escasas. Ocho estudios de 4 países latinoamericanos, Argentina (Buenos Aires), Brasil (San Paulo), Chile y Uruguay, muestran un patrón de resultados positivos en cuanto a puntuaciones obtenidas.

Los seis estudios que midieron el desempeño estu-

**Gráfico 1. Relación entre horas de instrucción por año y resultados PISA en lectura — muestra mundial**



## Educación, ¿más o menos horas de estudio?. (II)

diantil encontraron algún impacto positivo. Los dos estudios restantes encontraron que la ampliación de la jornada escolar hizo aumentar la participación laboral femenina y redujo el embarazo adolescente.

### La magnitud de este impacto varía

En Uruguay, las Escuelas de Tiempo Completo (ETC) tuvieron un impacto muy positivo sobre el aprendizaje de alumnos; pero, en San Pablo, un estudio similar mostró un efecto significativo en lectura, pero ningún efecto en matemáticas.

Diferencia puede deberse a forma en que las escuelas eligen utilizar el tiempo extra. Muchos sistemas escolares utilizan el tiempo extra para agregar actividades extracurriculares como inglés, tecnologías de la información y comunicación (TIC) y cultura, mientras que otras se enfocan más en el plan de estudios tradicional (lectura y matemática).

Algunas utilizan el tiempo extra para redoblar el apoyo a alumnos con dificultades, sugiriendo que una jornada escolar extendida puede ayudar a cerrar la brecha en sistemas escolares muy desiguales. De hecho, algunos estudios muestran que los mayores avances académicos se logran en escuelas que atienden a la población pobre y carenciada.

### Factores de éxito

La extensión de la jornada escolar **no** deriva automáticamente en beneficios académicos. Estas políticas requieren de un diseño cuidadoso que vaya más allá de un mayor tiempo de escolaridad. Considerar los siguientes elementos. Veamos:

**Alcance.** ¿Los esfuerzos se enfocarán en algún grupo poblacional, escuela o grado específico? ¿La extensión será universal o focalizada?.

### Escala.

¿Implementación tendrá lugar vía proyectos piloto, será implementada de manera gradual o de un plumazo?

**Asignación de prioridades.** ¿Cómo será la selección de escuelas?

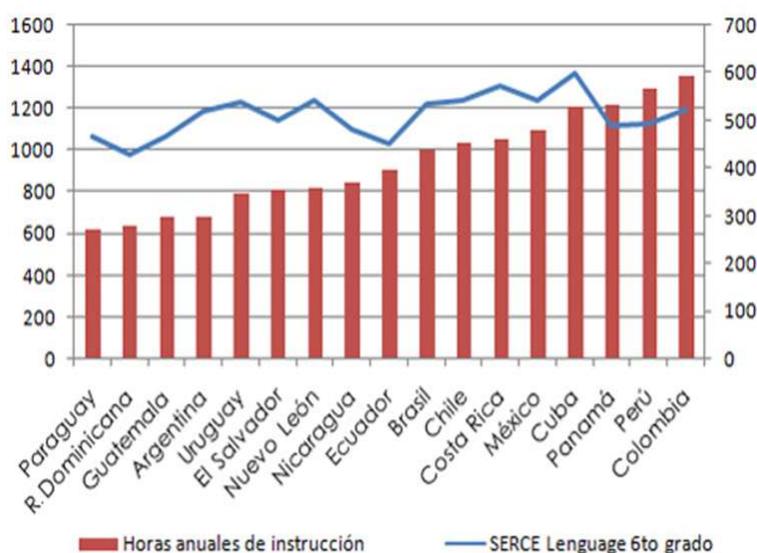
**Duración:** ¿De cuántas horas será la extensión de la jornada escolar? ¿Qué días de la semana?

**Enfoque:** ¿Se ajustará el enfoque pedagógico/curricular a jornada extendida como en Uruguay?

**Asignación:** ¿Cómo se asignará el tiempo extra? ¿Cómo será el desglose entre actividades curriculares principales y extracurriculares? ¿Qué pasará con las comidas escolares y los recreos?

**Costo:** ¿Cuál es costo inicial y operativo anual?, ¿Cómo se asignarán y financiarán los recursos financieros? El Perú aún está a doble distancia: n.º de horas y calidad de las mismas →

Gráfico 2. Relación entre horas de instrucción por año y resultados SERCE en lectura — muestra ALC



## La educación superior siempre en agenda (I)

La adecuada formación de profesionales y técnicos es clave para el crecimiento económico y social de un país. Por ello, la educación es una herramienta poderosa para que las personas, las familias y las naciones logren un desarrollo humano sostenible, basado en los pilares de la productividad y la igualdad de oportunidades. Adicionalmente, el cambio cultural y tecnológico de las últimas décadas tiene un correlato en la función de producción de bienes y servicios.

asociados a la inversión en ES, tanto públicos como privados, y de carácter tanto económico como social

En esta línea, el reporte *Education at a Glance 2009* de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) señala que para el conjunto de los países miembros la ES genera importantes beneficios para la población: mejoras en sus perspectivas de empleo, mayor aseguramiento contra eventos de desempleo, mayores salarios y mayor autoestima.

### Más cobertura pero no más calidad. Retos

Se registra un incremento apreciable en cobertura, que ha ido a la par con el aumento en la cantidad de instituciones de *educación superior* (ES), ha hecho surgir desafíos adicionales de política pública. Entre ellos se cuenta:

El disponer de mecanismos de financiamiento

sustentables para los futuros aumentos de cobertura, que deberán centrarse en alumnos de bajos ingresos;

La creación de un sistema de financiamiento institucional equitativo ligado a la función pública de las entidades de ES, y no a su dependencia pública o privada; y,

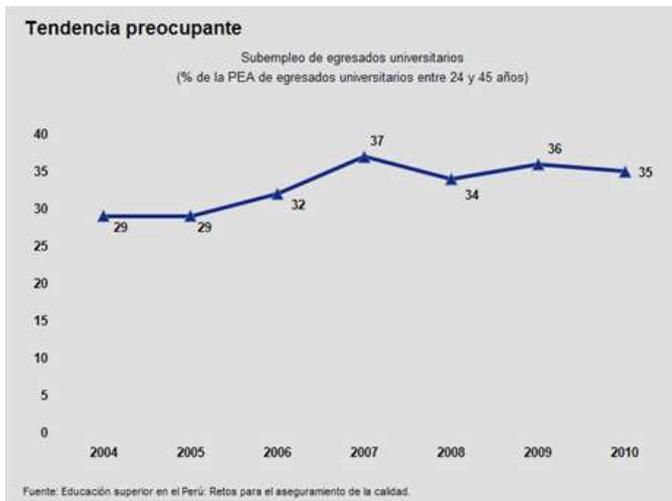
La consolidación del sistema de aseguramiento de la calidad de la ES.

### El Estado y la educación superior

En la literatura se identifican diversos beneficios

### Sólo algunos de estos beneficios

Son internalizables por los individuos y sólo parte de ellos son cuantificables monetariamente. Otra parte de los beneficios de la ES no son completamente apropiables por quienes la cursan, sino que tienen carácter colectivo o social.



Entre ellos se puede resaltar el incremento en la capacidad de adaptación y uso de nuevas tecnologías, la promoción de la cohesión social y el mayor aprecio por la diversidad. Las personas al decidir si estudian o no en un nivel superior, evalúan los costos y beneficios asociados a la inversión.

### Esta evaluación se ve afectada

Por información incompleta, especialmente sobre los retornos (pues se perciben en largo plazo y existe incertidumbre respecto de ellos), y de calidad de la educación provista por las distintas instituciones.

## La educación superior siempre en agenda (II)

Adicionalmente, la evaluación que realizan los individuos usualmente no incorpora los beneficios colectivos o sociales de invertir en ES. Todo ello lleva a decisiones de inversión subóptimas, que se refleja en una menor cantidad de personas con estudios superiores y menor calidad que lo socialmente deseable.

A lo anterior se suman restricciones de acceso a financiamiento para la inversión en ES, que afectan especialmente a los estudiantes de menores ingresos.

Asimismo, las instituciones de ES producen *bienes públicos*, como por ejemplo los asociados a la generación y divulgación de nuevo conocimiento, los que requieren de algún tipo de financiamiento público para ser provistos en su nivel eficiente. La ausencia de financiamiento para estos bienes públicos afecta la calidad y cantidad de la docencia e investigación que realizan las instituciones.

### Para alcanzar la inversión óptima social

En educación superior, tanto en cantidad como en calidad, es necesario corregir las fallas de mercado mencionadas. Ello define el rol del Estado en ES. Así, en particular el Estado debe orientar su acción a (IP en Educación Superior, EFP-2010):

- Mejorar la Información Respecto de la Calidad de la Oferta Educativa y de los Retornos de la Inversión.
- Mejorar Acceso a Financiamiento de ES.

- Entregar Financiamiento a Instituciones de ES sujetas a Provisión de Bienes Públicos.

### Debido a que las instituciones de ES

No internalizan todos los beneficios de las labores de investigación que realizan ni de la docencia que proveen, requieren de financiamiento público para producir la cantidad y calidad óptima social de estas tareas. En la entrega de este financiamiento, el Estado debe velar para que efectivamente esté sujeto

a la provisión de bienes públicos, por sobre criterios meramente históricos. Además, este financiamiento debe ser abierto a todas las instituciones que provean bienes públicos, independientemente de su dependencia pública o privada, y debe asociarse a criterios de desempeño.



### En el Perú hay mucho espacio para avanzar

Un reciente estudio ("Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad", G. Yamada y otros, SINEACE 2012), fuente de los dos gráficos, se recomienda que se fortalezca el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), aunque se debería definir con objetividad qué es buena educación con orientación de resultados.

Dicho estudio enfatiza en que se debe proporcionar información adecuada del mercado educativo a postulantes y padres de familia. Hay espacio aun con simple reasignación de recursos. ¡Avancemos! →

# Modelos de negocios y estrategias (I)

La literatura formal de modelos de negocios (MN) es bastante incipiente. En el área de administración de empresas, la investigación formal en MN probablemente no tiene más de una década y se diría que su peak lo ha alcanzado en últimos 5 años.

Así, se estima que en próximos años veremos un surgimiento muy importante de esta literatura: de tratar de entender mejor los MN de las empresas, qué tipo de MN deben desarrollar, cómo deben ad-

## Innovación modelo de negocios (1)

El dueño de la aerolínea Ryanair, Michael O Leary, mejor rentabilidad del mundo en últimos 10-12 años, dijo hace unos meses que los martes, miércoles y jueves iba a ofrecer algunos pasajes gratis en los vuelos porque hay rutas y días que no se llenan. Y **porqué su interés de "llenar a como de lugar"?.** Porque le generan ingresos de otras fuentes. Así, le pagan los aeropuertos por la cantidad de gente que mueva.

ministrarlos y cuáles son los requerimientos para un buen MN (J. Tarziján, Revista A&E, Pucch 2012).

## Modelo de negocio. Creación y captura de valor

Un MN busca definir la lógica bajo la cual la empresa trata de crear y capturar valor, ya que nos tenemos que ocupar de ambos.

Para capturar valor primero hay que crearlo, pero no todo lo que se crea se captura, puesto que el valor creado por una empresa también se puede desvanecer yendo a proveedores (en la medida que estos tengan poder de negociación), a los consumidores, gobierno y otros.

Esta lógica de creación y captura de valor se des-

compone, en la práctica, en distintos elementos:

**1. Ofrecer una propuesta de valor.** Incluye a qué consumidores queremos atender, qué necesidades queremos satisfacer y a qué precio relativo queremos llegar al mercado.

Ejemplo, una cadena de supermercados puede querer satisfacer necesidades de consumidores que quieran variedad de productos a precio bajo, sin necesariamente una buena atención ni un local demasiado bien arreglado.

O pueden haber supermercados poco más sofisticados que quieran llegar a consumidores que les importe mucho consumir productos orgánicos o de más alta calidad, probablemente de precio más ca-

## Innovación modelo de negocios (2)

Ryanair también recauda ingresos de los buses y taxis que están en los aeropuertos, de las maletas que trasladan los pasajeros, de las ventas a bordo y de la publicidad. Hay una enseñanza que es relevante. Cómo innovar nuestro modelo de negocios para seguir diferenciándonos, más que en el producto o servicio, en la forma en que hacemos y lo que hacemos (las cosas).

ro, y ser atendidos en locales más ordenados y mejor ubicados. Son distintas propuestas de valor.

**2. Qué recursos y capacidades necesito** para satisfacer las necesidades de consumidores que deseo atender, y si hay consistencia entre lo que tengo (o puedo desarrollar ventajosamente) y lo que quiero satisfacer. Los 2 elementos mencionados están relacionados con como la empresa espera crear valor.

## Modelos de negocios y estrategia (II)

**3. La captura de valor.** Puedo hacerlo estupendo en los dos primeros elementos, pero si no tengo un buen sistema para capturar valor de esos consumidores, mi modelo de negocio va a flaquear. Eso pasó mucho en la industria de internet, por ejemplo. Podías tener gran cantidad de gente que estaba ansiosa por usar tu servicio, pero no siempre estaba dispuesta a pagar por ese servicio. (véase caso reciente de Facebook)

**4. Modelo de negocio debe ser difícil de imitar.** En el mundo de los negocios es mucho más difícil replicar un buen MN que un buen producto o servicio. Replicar un producto o servicio se está hacien-

El modelo de negocio (MN) hay que pensarlo como la lógica que usa la firma para crear y capturar valor, la que incluye los 4 puntos anotados. En Perú hay gran potencialidad para que compañías sean capaces de capturar mayor cantidad de valor vía la innovación en MN y que, por ende, una buena idea sería que no piensen sólo en cómo innovar en los productos y servicios que otorgan, sino que, fundamentalmente, en cómo innovar los MN bajo los cuales están pensando su actividad.

do crecientemente más sencillo.

Lo que es bastante más dificultoso es imitar el MN, la máquina completa que armas de tal manera de ser capaz de proveer el producto o servicio con alguna ventaja. ¿Por qué?

Porque los MN tienen un conjunto de cosas que van siendo complementarias entre ellas y es esa complementariedad la que va dificultando la imitación.

**Modelos que funcionan y otros no**

Un ejemplo interesante de lo último es el de las aerolíneas de bajo costo, de las que ha habido muchas. Sólo en Europa en los últimos 15 años han aparecido más de 200, de las cuales muy pocas han sido exitosas, siendo que el producto y el servicio de la gran mayoría de ellas lo ves bien parecido.

Entonces, la pregunta es por qué los resultados de estas aerolíneas son tan distintos. La respuesta tiene que ver con que los modelos de negocios son distintos. Ahora si algunos MN son exitosos y otros no, por qué sencillamente no tratamos de imitar lo más posible a exitosos.

Me puedes imitar en 10 de las cosas que hago, pero para que realmente me repliques lo más probable

Una vez que elegiste tu MN tienes que tomar lo que se llaman las decisiones residuales o tácticas. Éstas también son elecciones, pero son contingentes, dependen del MN escogido. Ejemplo, si elegiste ser una aerolínea de bajo costo, lo más probable es que elijas dar un servicio muy light o nulo, arribar a aeropuertos secundarios y vender pasajes por internet.

es que tengas que hacerlo en todo, y sobretodo en la interrelación entre las distintas actividades. ¿Por qué? Porque el todo es el que me da la diferencia con respecto a suma de partes.

### Modelo de negocio y estrategia.

Estrategia es elección. Siempre en estrategia estamos eligiendo qué hacer y qué no hacer. ¿Qué elecciones? Podemos separar las elecciones en dos grandes categorías: una es la decisión del MN, que es la elección primaria que uno tiene que hacer cuando hace estrategia, y la otra son las que podemos denominar decisiones residuales o tácticas. →

# Conflictos y los recursos naturales (I)

El Perú está asumiendo costos netos (en términos de valor actual) por inadecuado manejo de conflictos vinculado a recursos naturales - RR NN (y de los otros), ello no se percibe pues la economía está vigorosa en medio de crisis internacional. Actualmente se da caso de proyecto Cañariaco de Candente Copper ([www.candentecopper.com](http://www.candentecopper.com)) con comunidad campesina de San Juan de Cañaris (Lambayeque).

## ¿Por qué los conflictos?

Los conflictos sobre los RR NN son desacuerdos y contiendas sobre el acceso, control y utilización de RR NN. Estos conflictos surgen a menudo porque la gente utiliza los recursos naturales (bosques, agua, pastos y tierra, minerales), cada quien de distinta manera, o porque decide cambiar la forma de manejarlos.

Los desacuerdos también surgen cuando estos intereses y necesidades son incompatibles, o cuando las prioridades de algún grupo de usuarios no figuran dentro de las políticas, programas y proyectos. Tales conflictos de interés son una característica inevitable de todas las sociedades.

## Falta de mecanismos eficaces para manejo c.

Para que los programas de manejo de los RR NN sean eficaces, es necesario incorporar mecanismos para el manejo y resolución participativa de conflictos desde el principio de su formulación y de su ejecución.

Estos mecanismos deberían garantizar que los con-

flictos abiertos o a punto de estallar sean tratados de manera constructiva, a fin de reducir las probabilidades de que se agudicen.

En algunas organizaciones, dichos mecanismos no pueden ser fácilmente instalados debido a la legislación existente o porque las políticas no lo permiten.

## Sistemas para el manejo de conflictos

Existen varias estrategias que las comunidades, usuarios de los RR NN, directores de proyectos y funcionarios públicos pueden utilizar para manejar y resolver los conflictos (FAO 2010)

Se ha desarrollado dentro de las comunidades un

### Algunas razones por las cuales pueden surgir conflictos durante la ejecución de políticas, programas y proyectos:

- Políticas impuestas sin participación local
- Falta de armonía y coordinación entre órganos legislativos y procedimientos jurídicos
- Identificación y consulta de los actores inadecuada
- Falta de coordinación en la planificación
- Información no compartida en forma adecuada
- Capacidad institucional limitada
- Control y evaluación de programas inadecuados
- Falta de mecanismos efectivos para el manejo de conflictos.

vasto repertorio de estrategias y técnicas locales de manejo y resolución de conflictos sobre los recursos naturales.

Al respecto existe mucha similitud entre las distintas culturas: la negociación, mediación y arbitraje son prácticas comunes, así como las medidas coercitivas tales como presión sobre sus pares, chisme, ostracismo, sanciones de índole sobrenatural y violencia. Las estrategias consuetudinarias de manejo de conflictos sobre los RR NN también tienen sus ventajas y sus limitaciones.

El campo multidisciplinario de manejo alternativo de conflictos trata los conflictos sobre RR NN mediante la promoción de una toma de decisiones conjunta. Surgió, en parte, como respuesta al principio de oposición entre adversarios, aplicado por los siste-

## Manejo alternativo de conflictos

El campo multidisciplinario de manejo alternativo de conflictos trata los conflictos sobre RR NN mediante la promoción de una toma de decisiones conjunta. Surgió, en parte, como respuesta al principio de oposición entre adversarios, aplicado por los siste-

## Conflictos y los recursos naturales (II)

mas jurídicos de manejo de conflictos.

Dicho campo se sirve de estrategias de manejo de conflictos utilizadas por comunidades para resolver sus disputas. Quienes lo practican usan métodos como negociación y mediación para ayudar a las partes a alcanzar un consenso. El objetivo es procurar ventajas mutuas para todos los actores.

### Acciones manejo de conflictos proponen diferentes alternativas

- Mejorar comunicación e intercambio de información entre los distintos grupos de interés.
- Tratar las causas de conflicto en colaboración.
- Transformar proceso de manejo de conflicto en fuerza que promueva cambio social +
- Crear capacidades para que las comunidades manejen sus conflictos; y
- Limitar el surgimiento e intensidad de conflictos.

Mientras el manejo alternativo de conflictos suele estar dirigido a conflictos específicos, latentes o manifiestos, esta modalidad de manejo apoya cambios más amplios en la sociedad, y permite atacar las causas fundamentales del conflicto (véase cuadro).

### El manejo alternativo de conflictos

Está adquiriendo popularidad, debido en parte, a su capacidad de enfrentar situaciones complejas con muchos actores, de una manera participativa y proveyendo la creación de consenso.

Para que tal enfoque funcione de manera eficaz, los procedimientos de manejo de conflictos necesitan ser aplicados desde el inicio, y el proceso de consulta con actores tiene que ser amplio y profundo.

### ¿Qué hace falta?

El tratamiento de conflictos constituye el requisito previo para lograr el manejo sostenible de RR NN. Los conflictos relacionados con RR NN están cre-

ciendo en términos de alcance, magnitud e intensidad. Si no se les trata de manera eficaz y oportuna, estos conflictos pueden afectar de manera adversa la subsistencia de la comunidad y provocar la degradación de los recursos.

Enfoques alternativos de manejo de conflictos sobre los recursos naturales	
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promueven el manejo y resolución de conflictos basándose en los intereses comunes y encontrando puntos de acuerdo.</li> <li>Implican procesos semejantes que ya existen en la mayoría de los sistemas locales de manejo de conflictos, incluyendo su flexibilidad y bajo costo de acceso.</li> <li>Refuerzan el sentido de propiedad relativo a la solución encontrada y al proceso de ejecución.</li> <li>Ponen de relieve la creación de capacidades dentro de las comunidades, de manera tal que los pobladores locales se conviertan en facilitadores, comunicadores, planificadores y administradores de conflictos más eficaces.</li> </ul>	<p><b>Limitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden encontrar dificultades para reunir a todos los actores en la mesa de negociación.</li> <li>Puede resultar imposible, superar las diferencias de poder entre los distintos actores, de manera que los grupos vulnerables tales como los pobres, las mujeres y los pueblos indígenas permanecen marginados.</li> <li>Pueden producir decisiones que no son vinculantes desde el punto de vista jurídico.</li> <li>Pueden llevar a que algunos técnicos traten de utilizar métodos y situaciones desarrollados en otros países, sin adaptarlos a los contextos locales.</li> </ul>

### El manejo alternativo de conflictos

Ofrece un enfoque innovador y multidisciplinario para comprender, analizar y manejar los conflictos antes y después de que estos ocurran. Esta forma de manejo procura el desarrollo de estrategias participativas, que propician el consenso, y se basa en los mecanismos de manejo formales e informales que existen dentro de las comunidades locales.

El manejo alternativo de conflictos también procura fortalecer la capacidad de las instituciones locales y comunitarias, a fin de manejar el conflicto y promover el manejo sostenible de los recursos

Es necesario incorporar estrategias apropiadas para la resolución de conflictos en las políticas de manejo de los RR NN, así como en los programas y proyectos. También aquí hay espacio para avanzar-

## Proyectos de vialidad urbana. Mejores ciudades (I)

La infraestructura vial de una ciudad se puede representar a través de red de vías o arterias y nudos o intersecciones que proveen cierta capacidad de transporte al flujo vehicular urbano.

### En un momento dado del tiempo,

Las características de diseño y construcción de esta red y sus elementos, junto con nivel de utilización a que éstos se ven sometidos, determinan lo que se llama un “*nivel de servicio de transporte*” que puede ser representado en términos de los costos que pa-

#### Impactos evaluación social y ambiental (I)

Se incluye en este tipo de impactos a todos aquellos efectos + o - de un proyecto que, siendo de relevancia para el estudio (explicitados o no en los objetivos), no quedan considerados en la evaluación económica. Este análisis adquiere de esta forma un carácter complementario a la evaluación económica, estableciéndose entre ambos el conjunto de elementos que servirán a la autoridad competente para tomar una decisión. Impactos sobre el medio ambiente más usuales: contaminación del aire, ruido, intrusión visual y vibraciones...

ra los distintos usuarios implica el uso del sistema.

### Costos de transporte

Dichos costos (“costos de transporte”), pueden ser modificados en largo plazo a través de cambios en infraestructura. En nuestro caso, a través de modificaciones en la estructura de la red vial o el rediseño de sus elementos.

El proceso de desarrollo de proyectos (PI) de vialidad urbana se divide básicamente en 4 etapas: generación de PI, desarrollo y selección de anteproyectos, PI definitivo y ejecución y seguimiento

(MPYEPVU; Ministerio de Planificación, Chile 2008). Las dos primeras etapas presentan fases diferentes dependiendo, principalmente del tipo de impactos y efectos que cada PI produzca sobre el sistema en su conjunto.

### A este respecto cabe distinguir

Ciertas clases de PI, los cuales están diferenciados por naturaleza de impactos esperados de un PI. En particular si aquel modifica la demanda de viajes en el área (generación, distribución y partición modal

#### ..Impactos evaluación social y ambiental (II)

Impactos sociales: Un proyecto de vialidad en un contexto urbano puede provocar un número apreciable de impactos sociales que no quedan recogidos en la evaluación económica. Algunos de ellos pueden ser: disminución o aumento de áreas verdes; cambios en uso del suelo producto de expropiaciones; efectos sobre peatones y bicicletas siempre que no hayan sido incorporados en la evaluación económica; aumento o disminución de oferta de estacionamientos; y accidentes.

de los viajes), se tiene dos clases de PI: estructurales y no estructurales:

**Proyectos estructurales.** Inducen cambios significativos en matrices origen - destino por modo. Es de diferenciar en esta clase de PI que pertenecen a un plan evaluado en un nivel estratégico que comprende, típicamente, toda la red de la ciudad pertinente, y PI que, por ausencia de estas herramientas, son estudiados individualmente con modelos ad-hoc de carácter estratégico.

**Proyectos no estructurales.** Se puede suponer que no hay efectos sobre la demanda y sus impactos se producen en un área restringida de la ciudad.

## Proyectos de vialidad urbana. Mejores ciudades (II)

Si estos impactos o la inversión asociada al PI no superan umbrales preestablecidos, éste se define como menor y recibe un tratamiento especial. En otro caso, se denomina corriente.

### En vialidad urbana existen principalmente

Tres factores importantes en clasificación de PI: el impacto del PI sobre la estructura de la demanda en el sistema de transporte urbano; el impacto sobre la estructura de flujos en las redes de dicho sistema; y el aspecto dominante de la intervención sobre el sistema.

En el primer caso se habla de PI estructurales y no estructurales; en el segundo, de PI con y sin reasignación de flujos y en el tercero, de PI de infraestructura o de gestión.

Dado que los PI estructurales siempre producen reasignaciones, esta clasificación da origen a seis tipos diferentes de PI: estructurales de infraestructura y de gestión; no estructurales con y sin reasignación, de estructura o de gestión.

### En la clasificación de proyectos

Según impacto en la demanda, la característica fundamental de un PI estructural es su impacto en la demanda a nivel de la generación distribución o la partición modal de los viajes. Esto implica un cam-

bio en las matrices de viajes por modo. Un PI no estructural, en cambio, no produce cambios relevantes en este sentido. Luego, al concebir un PI de este tipo sólo se debe esperar cambios en la operación del sistema analizado.

### En la clasificación de proyectos

Según impacto en estructura de flujos, se diferencia entre PI que implican cambio en rutas usadas por usuarios del sistema (cambios en asignación de viajes). Por definición los PI estructurales implican reasignaciones. Los no estructurales pueden ser de ambos tipos.

### En clasificación de proyectos

Según aspecto dominante de intervención, se consideran PI de infraestructura y de gestión.

Obviamente todo PI tiene asociadas, en algún grado, componentes de ambos tipos. Casi no es posible concebir PI puros en términos de infraestructura y gestión. Sin embargo, es siempre posible precisar en cuál de estos terrenos se sitúa el objetivo del PI.

### Aún cuando en rigor se debería tener 6

Metodologías distintas, las diferencias existen solamente en algunas de actividades consideradas en el proceso de desarrollo de PI de vialidad urbana. →

#### Criterios de rentabilidad del proyecto

Los proyectos de vialidad urbana tienen elementos particulares que justifican un tratamiento especial en empleo de indicadores de rentabilidad y proyección de beneficio: carácter creciente de flujos y alta complejidad de simulación de alternativas.

De corto plazo. Su uso es adecuada cuando beneficios son crecientes y cuando aumento relativo de beneficios entre alternativas se mantiene aprox. constante.  $TRI = b1/lo$ ;  $VAN1 = (bi - lo.a) / (1+a)$ . Alternativas que significan montos de inversión y capacidad de reserva significativamente diferentes deben evaluarse usando indicadores de largo plazo

De largo plazo. Los indicadores usuales de largo plazo corresponden al Valor Actualizado Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la razón Beneficio - Costo (B/C) y Valor Actualizado Neto por unidad de inversión (IVAN). Los dos últimos resultan aconsejables cuando se trata de decidir entre proyectos que disputan un mismo presupuesto.

## Economía peruana

## La Tecnología de la Información y comunicación en los hogares (abril, mayo, junio)

Perú: Hogares que tienen el servicio de teléfono fijo, según área de residencia Trimestre Abril-Mayo-Junio: 2011 - 2012  
(Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2011 P/	Ene-Feb-Mar 2012 P/	Variación absoluta (En puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>30,7</b>	<b>30,2</b>	<b>-0,5</b>
Lima Metropolitana	56,8	54,1	-2,7
Resto urbano 1/	28,7	29,8	1,1
Área rural	3,3	1,8	-1,5

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Hogares con al menos un miembro que tiene celular, según área de residencia Trimestre Abril-Mayo-Junio: 2011 - 2012  
(Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2011 P/	Ene-Feb-Mar 2012 P/	Variación absoluta (En puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>74,9</b>	<b>80,1</b>	<b>5,2</b>
Lima Metropolitana	85,1	89,9	4,8
Resto urbano 1/	83,0	85,2	2,2
Área rural	48,6	58,9	10,3

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Perú: Hogares que tienen televisión por cable, según área de residencia Trimestre Abril-Mayo-Junio: 2011 - 2012  
(Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2011 P/	Ene-Feb-Mar 2012 P/	Variación absoluta (En puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>29,1</b>	<b>31,5</b>	<b>2,4</b>
Lima Metropolitana	51,2	51,6	0,4
Resto urbano 1/	26,9	30,8	3,9
Área rural	6,7	8,1	1,4

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Perú: Hogares que tienen al menos una computadora, según área de residencia Trimestre Abril-Mayo-Junio: 2011 - 2012  
(Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2011 P/	Ene-Feb-Mar 2012 P/	Variación absoluta (En puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>25,1</b>	<b>29,0</b>	<b>3,9</b>
Lima Metropolitana	36,2	45,6	9,4
Resto urbano 1/	31,0	32,7	1,7
Área rural	4,3	4,8	0,5

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Perú: Hogares que tienen conexión a Internet, según área de residencia Trimestre Abril-Mayo-Junio: 2011 - 2012  
(Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2011 P/	Ene-Feb-Mar 2012 P/	Variación absoluta (En puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>16,2</b>	<b>18,9</b>	<b>2,7</b>
Lima Metropolitana	29,9	35,0	5,1
Resto urbano 1/	15,9	18,1	2,2
Área rural	0,6	0,7	0,1

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: La Tecnología de la Información y comunicación en los hogares (abril, mayo, junio). Informe Técnico del INEI n° 3, septiembre del 2012.

## Eventos empresariales del mes

## 1. Gerencia Basada en Resultados para el Desarrollo (GBR)

**"Mejorar la vida de la gente es (o debería ser) un objetivo compartido"**

El Instituto de Economía y empresa (IEE), dentro de sus labores de formación ejecutiva, está presentando desde octubre al mercado el diplomado en GBR en modalidades on line e in house. Como se muestra en la página 14, el enfoque es integral por la estructura, profundidad y relevancia de los temas. Está dirigido a autoridades, directivos, funcionarios y profesionales del sector público nacional y sub nacional, así como al personal de instituciones de desarrollo.



## 2. Buena gestión del capital humano genera más ventas

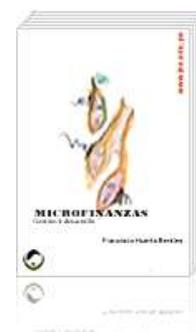
En reciente presentación del IEE en la ciudad de Chiclayo, sobre el tema de gestión de capital humano, se argumentó que tener un buen sistema de reclutamiento de personal, programas de retención de talentos, destacar los aportes de un empleado y las áreas que debe mejorar -en lugar de enfocarse en lo que hace mal-, son tópicos que si se desarrollan bien dentro de una empresa, pueden tener un impacto significativo en sus resultados económicos. **Ello está en línea con reciente estudio de The Boston Consulting Group (BCG)**, que fue aplicado a más de 4.000 personas de 120 países. Entre 2,1 y 3,1 veces mejoran las ventas, es rentable.



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

Puede solicitar información en [institutoeconomia@iee.edu.pe](mailto: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](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe), [fhuertabenites@gmail.com](mailto:fhuertabenites@gmail.com), 996074455, rpm # 874422.



## FORMACIÓN INTEGRAL A NIVEL DE POST GRADO

## GERENCIA BASADA EN RESULTADOS (GBR)

(Online e in house)

INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
www.lee.edu.pe

Universidad Nacional de Trujillo

## I. DIRIGIDO A

Directivos, funcionarios y profesionales del gobierno nacional, sub nacionales y de organismos de desarrollo, actualmente en actividad en el sector y/o que aspiren a estarlo directa e indirectamente.

## II. OBJETIVO

Formación integral en gerencia pública basada en resultados, con manejo moderno de conceptos, herramientas y técnicas, y con estándar internacional. Se aplicará el BSC o CMI en Excel para un análisis integral de la organización

## III. METODOLOGÍA

Las presentaciones serán conceptuales y aplicadas, con casos prácticos y reales, fomentando la participación proactiva. Se aplicarán un control de lectura periódicas que demuestre las competencias de saber, y trabajos prácticos que demuestren las competencias del saber hacer, que les permita mejorar en su desarrollo laboral y profesional.

## IV. ESTRUCTURA DE TEMAS

## MODULO 1. Des. Econ. Territ.; Exper. internac. y avances en Perú

- Desarrollo económico territorial. Estrategias de desarrollo local.
- Articulación territorial de PROG PR (Directiva N° 002-2012-EF)
- La determinación de brechas sectoriales y geográficas. Un caso.
- La experiencia internacional en gestión pública y el Perú
- Avances en gestión pública en Perú: PpR; PPBR; EI, PMIP, otros.

## MODULO 2. Gerencia estrat.: Habilidades d., costos y procesos

- Dirección estratégica, teorías organizac. y funciones gerenciales.
- Determinación de capacidades organizacionales. R. y C.
- Gestión de Recursos humanos. Las 6 etapas del proceso
- Fomento habilidades directivas: Personal, interpersonal y grupal.
- Determinac. de costos de actividades y servicios. El costeo ABC
- Hacia enfoque por procesos. Mapas de procesos y de valor

## MODULO 3. Planeam. estratégico y operativo en marco de GBR.

- Planeamiento estratégico y operativo. Desarrollo e integración en la GBR. El mapa estratégico y metas anuales (BSC en excel)
- El enfoque del ciclo de vida de la GBR. Y, resultados, gestión de riesgos, aprendizajes y rendición de cuentas.
- La planificación (P), seguimiento (S) y evaluación (E). Relaciones.

## MODULO 4. Los indicadores de desempeño. Aplicaciones con BSC

- Los indicadores de desempeño. Def. operativa y cadena de R.
- Tipos de indicadores de desempeño. Etapa del proceso productivo y de desempeño. Las 5 eses. Matriz de indicadores
- Aplicación del Balanced Scorecard (en Excel) con perspectivas de: Valor público, Usuarios, Procesos, y Aprendizaje y crecimiento.

## MODULO 5. Planificación en la GBR. Los ocho entregables

- El documento temático inicial y el borrador del PT para el proceso de planificación (esquema de actividades, calendario y costes):
- Identificación, participación e intereses. Las tres herramientas.
  - Los problemas clave identificados. Criterios para definir
  - Problemas priorit.. Modelo analítico de Valor/Apoyo/Capacidad
  - El análisis de problemas. Diagrama causa-efecto o AAP.
  - Formular soluciones. Crear una visión de futuro. Una guía.
  - El mapa de resultados (borrador).
  - El marco de resultados o mapa de desarrollo. Una guía práctica
  - Desarrollo de un caso práctico.

## MODULO 6. El seguimiento y la evaluación para la GBR

## a. El seguimiento para la GBR

1. Los cuatro (4) pasos para llevar a cabo el Seguimiento
  2. Preparación del Seguimiento. Reforzando el plan de S&E
  3. Seguimiento. Recolección de datos, análisis y elab. informe
  4. Selección del enfoque y herramientas para el Seguimiento.
- El plan de trabajo anual (POI) y Visitas de campo

## b. La evaluación para la GBR

1. Empleo y política de las evaluaciones. Principios, normas y estándares para la evaluación. Tipos de evaluación.
2. Evaluaciones de proyectos frente a evaluaciones de efecto.
3. Evaluaciones temáticas
4. Evaluación de impacto: ex ante; de término medio; final o terminal; y, ex post.
5. Evaluaciones en tiempo real y evaluaciones conjunta

## V. FACILITADOR (principal)

Francisco Huerta Benites (www.lee.edu.pe)

Consultor senior en ámbitos público y privado para organizaciones nacionales e internacionales. Especialización en Evaluación de Proyectos e impacto (Banco Mundial - SIEF), y Desarrollo Económico Territorial (BID - ENDES). Amplia experiencia conceptual y aplicada, Aplica docencia en GESP, GBR y administración de proyectos en programa de maestría en gestión pública.

## VI. INICIO, DURACIÓN E INSCRIPCIÓN

- Se iniciará el 30 de octubre del 2012, y tendrá una duración de 6 meses. Información adicional en [www.lee.edu.pe](http://www.lee.edu.pe). También puede contactar a rpm \*619230, rpm #874422; rpc: 966709177; Nextel: 602\*1555: 996074455 y, [ggeneral@lee.edu.pe](mailto:ggeneral@lee.edu.pe); [institutoeconomia@lee.edu.pe](mailto:institutoeconomia@lee.edu.pe); y, [diplomadogbr@lee.edu.pe](mailto:diplomadogbr@lee.edu.pe)
- Las organizaciones públicas (nacional y subnacionales) y privadas en desarrollo, pueden solicitar información y/o una reunión para recibir propuesta de formación de competencias in house para su equipo directivo y/o técnico.



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

[www.iee.edu.pe](http://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](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe), [ggeneral@iee.edu.pe](mailto:ggeneral@iee.edu.pe); #874422 - \*619230 - 996074455 / 945122230 / rpc 966709177 / 602 \*1555 y/o [www.iee.edu.pe](http://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.