



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 05 nº 90

Período de Publicación

02.01.2013 - 31.01.2013



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

#### Índice

Una gestión pública para el desarrollo	02, 03,
El sistema de pensiones en el Perú	04, 05
¿Cómo mejorar el servicio de atención al cliente?	06, 07
Eficacia de políticas públicas en seguridad ciudadana	08, 09
Proyectos de reemplazo de equipos	10, 11
Presupuesto público ejecutado del Perú 2012	12
Eventos empresariales y de desarrollo	13
Competencias en Gerencia para el Desarrollo	14
Fortalecimiento organizacional privado y público	15

# Gestión pública para el desarrollo. Nos hace falta (I)

El conjunto de instituciones, normas y reglas que determinan la forma de gestionar los organismos y recursos humanos del Estado tiene un papel central en el desarrollo de los países. En el Perú sigue la deuda enorme del Estado con la sociedad.

## Entre los principales desafíos

Que enfrenta países como Perú, se destacan: cómo aumentar calidad de función pública y la burocracia y elevar transparencia de la gestión pública, en un escenario de descentralización débil.

Los encargados de formular las políticas deberían estar conscientes de los costes a corto plazo de afrontar estos desafíos en contraste con beneficios de largo plazo de la reforma del sector público, sin que existan atajos para impulsar un sector público eficaz,

eficiente y transparente (OCDE/CEPAL, 2011, PEAL2012, Transformación del Estado para el Desarrollo, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2012-es>).

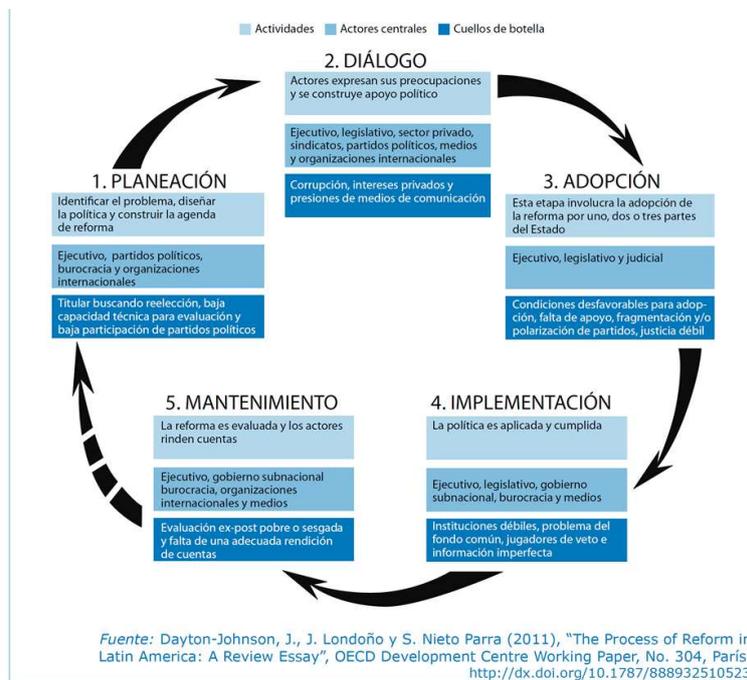
## Aspectos clave de la gestión pública

El aumento de prestación de servicios y de transferencias ha hecho de la **eficacia** un elemento clave de gestión pública. La capacidad que se tiene la de cumplir con compromisos fijados en el proceso político y de responder a demanda creciente de ciudadanos se ha convertido en una preocupación central.

- Los servicios públicos deberían tener niveles elevados de **transparencia**. Los gobiernos se financian con dinero de contribuyentes y actúan con arreglo a restricciones y mandatos jurídicos concretos. Se requiere rendir cuentas a ciudadanía por uso de recursos públicos y resultados de sus actividades, es clave para preservar la confianza. La transparencia es fundamental para limitar el riesgo de corrupción. La previsibilidad de intervenciones públicas aumenta confianza del mercado,

reduce primas de riesgo y facilita cumplimiento de regulaciones. La mayor transparencia de un Estado moderno es también subproducto de tecnologías de información, dado que los ciudadanos de muchos países pueden acceder a sus servicios a través de Internet.

- La **eficiencia** se ha transformado en clave para la gestión pública. Conseguir el mismo nivel de servicios públicos con menos insumos permite liberar recursos para enfrentar otros déficits del desarrollo. Incluso, la mayor eficiencia puede contribuir a generar apoyo ciudadano para las reformas del Estado, incluidas aquellas que implican aumentar la carga fiscal.



## En cambio en la actualidad

Los ciudadanos, como votantes y usuarios de servicios públicos, consideran que estos (provistos direc-

## Gestión pública para el desarrollo. Nos hace falta (II)

tamente por el Estado o bajo su supervisión) son escasos y de baja calidad, y como contribuyentes no están dispuestos a pagar el costo. Así, el Estado está siendo sometido a presión creciente para hacer más con menos.

### La creación de un Estado que satisfagan

Las necesidades de desarrollo del país, debería prestar especial atención a varios ámbitos de políti-

*Las contrapartidas políticas no se solucionarán sólo con legislación, por bien diseñada que esté, sino con modificaciones al funcionamiento de instituciones públicas. Para lograrlo, es menester avanzar, más allá de las soluciones locales, en la reforma de los sistemas de gestión pública o elaboración de otros más adecuados. Los sistemas necesitan normas para funcionar, pero éstos también se caracterizan por una serie de incentivos y estructuras institucionales que determinan el comportamiento humano.*

ca pública. Estos elementos fundamentales en una agenda de reforma del Estado comprenden (véase gráfico del “Ciclo de Reforma del Estado”):

- Mejoras en movilización de recursos fiscales;
- Un servicio público profesional;
- La movilización de distintos actores;
- Un uso adecuado de las nuevas tecnologías,
- Favorecer mecanismos de apertura y transparencia del gobierno.

En torno a estos elementos es posible organizar mecanismos de diálogo que difundan buenas prácticas e identificar lecciones aprendidas.

### Dado que el Estado depende crucialmente

De su personal para cumplir sus funciones, se necesita profesionalizar la función pública. Un factor decisivo al respecto es distinguir entre diversas funciones que ejercen sus trabajadores y disponer de régimen laboral adecuado a cada una, combinando objetivos de mérito y flexibilidad según cada caso.

El uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación por parte del gobierno puede ayudar a que el sector público sea

*Antes de concebir reformas e instrumentos, los encargados de formular políticas deberían diferenciar al menos 4 categorías de empleados: burócratas profesionales, proveedores de servicios, agentes públicos y personal de apoyo. Para que estas categorías puedan funcionar con eficiencia, se requieren disposiciones muy diversas que deberían figurar en el marco jurídico y contractual de estos empleados.*

más flexible, ágil, transparente y tenga mayor capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad civil. Las tecnologías de la información son un mecanismo de comunicación bidireccional, capaz de facilitar trámites y también de ofrecer un espacio de participación a la ciudadanía, facilitando la adecuación de la administración pública.

También resulta necesario fortalecer la confianza ciudadana en el Estado. Algunas soluciones abarcan una combinación de instrumentos públicos y privados, que se podrían emplear para reducir el riesgo de desconfianza en la administración pública.

En esta reforma ya es hora de avanzar con seriedad y responsabilidad en el Perú. ▸

# El sistema de pensiones en el Perú. Mejoremos (I)

En el Perú hay actualmente un debate en torno al sistema privado de pensiones-SPP (comisión flujo, comisión stock, rentabilidades, etc.), pero no se habla del sistema nacional de pensiones (SNP).

## Cifras del SPP y SNP

A noviembre 2012 se registran 5,2 millones de afiliados al **SPP**, mientras que sólo cotizan 2,4 millones (SBS, Dic. 2012). Si bien el SPP ha avanzado, aún es pequeño en términos de la PEA, está centrado en dependientes y la rentabilidad de fondos aún es insuficiente (véase *gráficos las dos páginas*). Hay que abrir más la competencia y la libertad de aplicar los fondos.

El **SNP** registra un promedio anual de aportantes de 1,35 millones en el año 2012 (en 1995 se registró 558 mil). Tiene 500 mil pensionistas, una recaudación de S/. 202 millones en el año 2012, y una planilla anual de S/. 3 332 mil millones.

La *Reserva Actuarial* a Dic. 2011, asciende a US\$ 58787.39585 millones — 25% de pensionistas y 75% de activos - (para su estimación puede verse la “guía técnica” en [www.onp.gob.pe](http://www.onp.gob.pe)). El valor presente de las aportaciones llega al 35% del la reserva actuarial. Hay serios problemas potenciales, hay que reformar al SNP como reenfocar el subsidio y mejorar su gestión, ejemplo vía concesión.

## Mejorar aún más el sistema de pensiones

Los sistemas de pensiones tradicionales administrados por sector público, durante sus primeras décadas, cubrían holgadamente los pagos de jubilación

con los ingresos por contribuciones puesto que eran pocos los jubilados. Pero a medida que maduraron, tendieron a ser deficitarios y, por no haber acumulado suficientes reservas, tuvieron que recurrir a transferencias realizadas a cargo del

presupuesto. El aspecto más crítico de sostenibilidad de varios de los sistemas tradicionales que fueron reformados no eran los déficits corrientes, o de caja, sino la acumulación acelerada de una deuda implícita con los futuros pensionados (BID 2011).

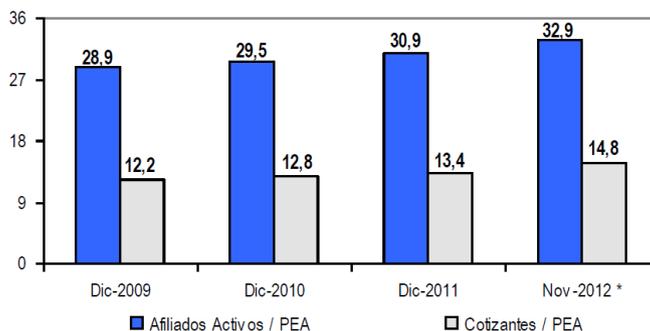
El B. Mundial ha calculado que, en ausencia de reforma, la deuda implícita del sistema tradicional peruano se habría disparado de menos de 40% del PIB el 2001 a más de 100% del PIB el 2030.

## Las principales razones

De estos enormes desequilibrios financieros son:

- La relación descendente entre contribuyentes y pensionados, y
- El desbalance entre las tasas de contribución y los montos de las pensiones en los sistemas tradicionales. Veamos estos dos aspectos:

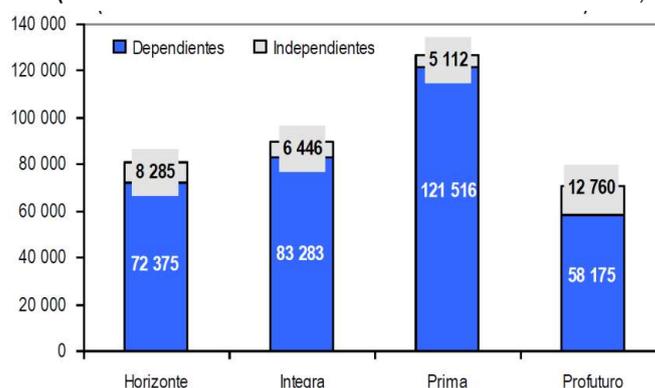
Afiliados y Cotizantes vs. PEA (En porcentaje)



\* Cotizantes/PEA a agosto de 2012.

Fuente: PEA- Enaho 2009-2011

Afiliación por Tipo de Trabajador (Últimos doce meses: Diciembre 2011 - Noviembre 2012)



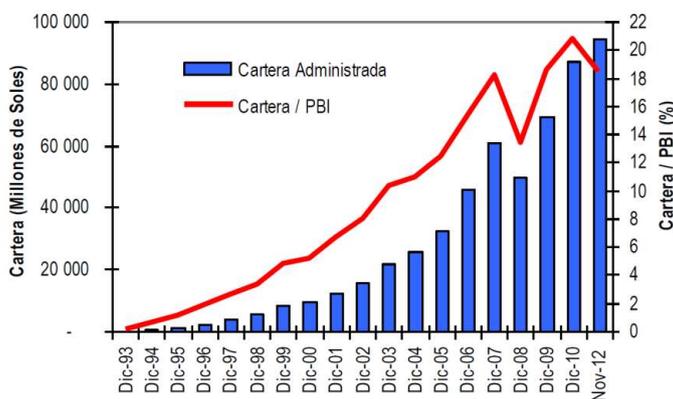
# El sistema de pensiones en el Perú. Mejoremos (II)

a. En Perú, la relación entre el **número de contribuyentes y el de pensionados** pasó de 13 a principios de la década de 1980 a 3,2 hacia los años en que se reformó el sistema. La caída en relación entre contribuyentes y beneficiarios se debe al envejecimiento progresivo de la población asociado a la transición demográfica y a la maduración de los sistemas de pensiones. Las proyecciones demográficas indican que, para AL en su conjunto, la relación entre la población en edad de trabajar y la población mayor de 65 años bajará de 9,4 en el 2010 a 5,5 dos décadas más tarde.

b. La maduración de los sistemas ha tenido una influencia aún más importante en caída de relación entre contribuyentes al sistema y pensionados. Esto debido a que en las primeras décadas de existencia de los programas, sólo una pequeña parte de los participantes recibía beneficios. Ello no habría sido un problema si inicialmente se hubiera establecido tasas de contribución compatibles con los beneficios de jubilación ofrecidos y se hubiera invertido bien los recursos acumulados. Pero no fue así. A pesar de estas modestas tasas de contribución, los sistemas públicos de pensiones en

AL ofrecen beneficios de jubilación muy altos. En los sistemas de pensiones tradicionales los beneficios de jubilación son excesivos en relación con las tasas de contribución, puesto que la edad de jubilación es muy baja, la tasa de reemplazo es muy alta y el período exigido de contribuciones es muy corto.

Evolución de la Cartera Administrada



## Los sistemas de jubilación tradicional

Son redistributivos por naturaleza, ya que las contribuciones de los trabajadores corrientes están destinadas a pagar las pensiones de quienes

están jubilados. La progresividad teórica del sistema puede elevarse aún más mediante la fijación de tasas adicionales de contribución para los ingresos más altos, como ocurre en los sistemas tradiciona-

les de Brasil y Ecuador.

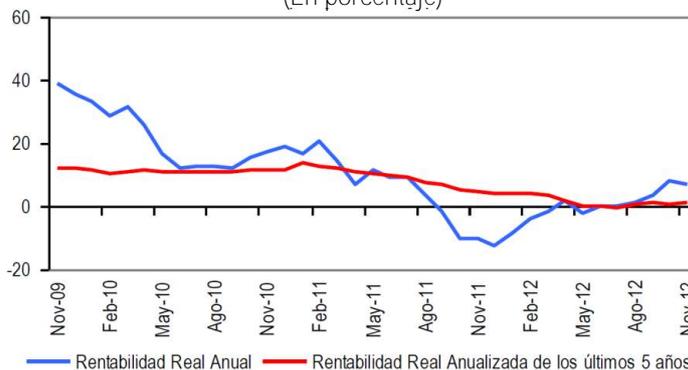
## Las transferencias de recursos públicos

A los sistemas tradicionales de pensiones son fuertemente regresivas en comparación con otros tipos de gasto público.

Esto implica que la concentración del ingreso laboral, que de por sí es muy alta en todos los países de AL, se agudiza cuando se tienen en cuenta los pagos de pensiones del sistema público.

Hay pues espacio para reformar los dos modelos de pensiones, en particular el SNP. Lo peor es intervenir de manera insuficiente. →

Rentabilidad Promedio de los Fondos de Pensiones (En porcentaje)



## ¿Cómo mejorar el servicio de atención al cliente? (I)

Tenemos la mentalidad de que el 'cliente es el rey', por eso todavía esperamos un tratamiento de primera categoría. Queremos que todo sea fácil: devoluciones fáciles, acceso constante a la empresa por teléfono y productos perfectos de todos los colores. Somos unos mimados, esa es la verdad. (Wharton, Dic. 2012)

### Pero en una época en que las expectativas

De clientes son elevadas, no faltan empresas que se esmeran en ir más allá de lo que el cliente espe-

*Son comunes los momentos de máxima frustración: en muchas tiendas el cliente no encuentra ningún vendedor para atenderlo; o el vendedor no sabe cómo ayudarlo a encontrar el producto deseado. El surgimiento de servicios de atención 24 horas al día 7 días por semana, desplegados interactivos en webs de compras ofreciendo ayuda al consumidor y la facilidad con que el consumidor puede criticar una empresa en tuits de 140 caracteres han conseguido que empresas presten más atención, y sean más responsables, que nunca.*

ra. Es el caso de Zappos, compañía de ropa online conocida por sus hazañas heroicas para agradar al consumidor: si es preciso, la empresa entrega en mano los zapatos de los clientes más estresados.

Es el caso también de Southwest Airlines, que cuenta con un equipo a bordo famoso por promover juegos y actividades improvisadas en los aeropuertos siempre que los vuelos de la compañía se atrasan. Hilton distribuye galletas calientes con gotas de chocolate en algunas de sus cadenas de hoteles.

### Mejorar atención al cliente

A pesar de los avances tecnológicos que mejoraron visiblemente el servicio de atención al cliente, el nivel nacional de satisfacción al cliente no creció mucho desde mediados de los años 90.

Según el Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ACSI), la satisfacción del consumidor está en 75,8 en una escala de 0 a 100. En 1994, cuando el índice se creó, el índice de satisfacción era de 74,8. Parece que incluso en la tierra donde "el cliente siempre tiene razón", muchos consumidores no son felices (ob. cit.). Entre las principales quejas de los clientes: un 71% dijeron que no habían conseguido hablar con un trabajador humano por teléfono, mientras que un 65% se quejaron de vendedores con poca educación.

*Las empresas que poseen un servicio de atención al consumidor de alto nivel saben que proporcionarle una experiencia sofisticada estimula la lealtad y mejora resultados de ventas y de los beneficios. No hay fórmula mágica, sólo algunas cosas muy básicas. Las empresas que destacan en la atención al consumidor suelen invertir bastante en el entrenamiento de los empleados en programas de talento y gestión. Ellas también suelen tratar bien a los trabajadores dándoles incentivos, planes sólidos de carrera, además de otros beneficios.*

### Conservar al cliente es más barato

Las empresas que tienen problemas en el área de atención al cliente, tienden a tener problemas también para conservar la clientela, lo que puede salir muy caro. (E. de N. William & Mary)

Un estudio hecho en 2010 por Bain & Company

## ¿Cómo mejorar el servicio de atención al cliente? (II)

mostró que la conquista de un nuevo cliente puede costar de seis a siete veces más que el coste de la conservación de un cliente actual, y que un aumento del 5% en el n.º de clientes conservados por la empresa aumenta los beneficios de un 25% a un 95%. Es mejor mantener el cliente actual que conquistar nuevos clientes.

### Cientes fieles a la empresa por más tiempo

Tienden a permanecer más y a gastar más en la

*Las empresas más exitosas consideran el servicio de atención al cliente un parámetro importante para obtención de beneficios. Ejemplo, en 2006, American Express, administradora de tarjetas de crédito, lanzó un programa interno de entrenamiento e incentivo para sus trabajadores cuyo objetivo era hacer que sus clientes fueran más participativos. Cambió su servicio tradicional de teléfono: se libró de guiones y del tiempo establecido para cada conexión, lo que permitió a sus trabajadores decidir cuánto tiempo deberían dedicar a las personas.*

empresa. Toda empresa debería tener como objetivo certificarse de que su clientela esté satisfecha y que no desea intercambiarla por otra. Si analizamos la situación de los mejores minoristas —compañías de seguros y hoteles, ejemplo— veremos que todos invirtieron en eso: en la clientela y en el servicio destinado a ella, y ahora cosechan dividendos en forma de lealtad y de beneficios más abultados.

### Zappos de Las Vegas

Fundada en 1999, se ha convertido en el "modelo de la cultura de servicio". La empresa es muy selectiva a la hora de escoger a sus empleados. Los pro-

gramas de entrenamiento son largos: no entrena sólo a los novatos; entrena también a los mandos medios y los veteranos. Su gran preocupación es que los trabajadores estén viviendo y respirando la cultura de la compañía todo el tiempo".

Además de entrenar a los trabajadores, la empresa adopta políticas varias que facilitan la compraventa a los clientes. Por ejemplo, Zappos incentiva a su clientela a encargarse de cuantos productos quiera para "probarlos" y ofrece envío y devolución gratis, el cliente tiene 365 días para devolverlo, un centro de

*Mercadona, uno de los mayores supermercados de España, ha obtenido beneficios de forma regular, un éxito que la gestión atribuye a su decisión de entrenar de forma adecuada a los empleados. Un caso de estudio de la Escuela de Negocios de Harvard (Zeynep Ton, profesor Facultad Administración Sloan de MIT), la cadena de supermercados dedica 4 semanas a programas de entrenamiento e invierte 5.000 euros en cada trabajador de todas las tiendas nuevas.*

llamadas que funciona 24 horas al día durante toda la semana.

### Muchas empresas también

Están incorporando parámetros de medición a sus estrategias de medios sociales. Hace tiempo que las empresas recurren a ese recurso —el estudio de los datos corporativos para identificar patrones y tendencias— para mitigar el riesgo, reducir fraudes y gestionar de manera más eficiente la cadena de abastecimiento. Hoy, ellas están comenzando a aplicar los parámetros de medición a los medios sociales en un esfuerzo por comprender mejor lo que el consumidor quiere. ¡Qué esperamos! ▸

# Eficacia de políticas públicas de seguridad ciudadana (I)

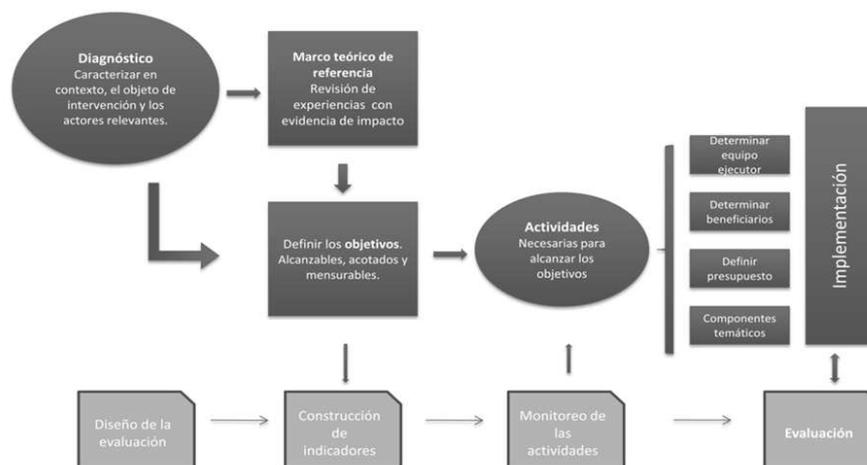
La inseguridad ciudadana constituye principal preocupación en el Perú y AL, los ciudadanos se sienten acosados por el delito común: homicidios, agresiones, secuestros, extorsión, y violencia doméstica.

## El desarrollo de programas

Con impacto sobre la violencia puede beneficiarse de existencia de base de información, pero para la ejecución de programas se requiere realizar un camino propio que incluye desarrollar la información

necesaria para diagnosticar los problemas locales, construir y seguir adecuadamente la ejecución de los programas, y, evaluar su impacto vía metodologías que proporcionen evidencia que justifique su replica

Etapas p diseño de proyecto o programa de intervención (BID 2012)



- La aplicación de metodologías científicas al ámbito de la violencia y el delito ha permitido generar conocimiento, integrarlo, diseminarlo y ha contribuido a su aplicación posterior.
- Existe progreso en la identificación de factores de riesgo a nivel individual, de relaciones sociales, de la comunidad y de la sociedad.
- Se han diseñado y aplicado diversas intervenciones que responden a una gran cantidad de expresiones de la violencia.

- Creciente uso del sistema de justicia con fines de control y prevención del delito.
- Diversificación de los usos del sistema sancionatorio, el que no sólo cumple fines de disuasión, sino que crea oportunidades para la rehabilitación y el tratamiento terapéutico.

## Problemas en proyectos

- No se justifican los objetivos ni las acciones con alusión a teorías criminológicas.
- No se levanta información específica que permita focalizar intervención en grupos/ áreas definidas.
- Se definen problemas delictivos de forma genérica.
- Las respuestas planteadas para problemas descritos son muy similares entre sí: abundan los talleres, y las iniciativas de sensibilización.

## Avances registrados en AL (BID 2012)

## Proyectos de intervención con probada eficacia

- Prevención social del delito.
- Prevención situacional del delito.
- Actividades preventivas de la policía.
- Actividades de control del delito que realiza el sistema de justicia penal.
- Acciones e intervenciones que realiza el sistema penitenciario.

## Desarrollo de proyectos efectivos en S.C.

Cualquier proyecto o intervención requerirá de la

## Eficacia de políticas públicas de seguridad ciudadana (II)

realización de un conjunto de acciones secuenciadas e interrelacionadas, que una vez ejecutadas deben estar abiertas a constante revisión, que permita efectivamente lograr los objetivos propuestos. Lo central del proceso consiste en construir un diseño riguroso basado en evidencia seria y confiable (véase esquema simplificado en página anterior).

### Evaluación de proyectos de S.C.

- **La evaluación de diseño**, busca determinar la coherencia entre la definición del problema que será objeto de la intervención, el contexto en el que se realizará la intervención y la organización interna del proyecto (objetivos, métodos, recursos, etc.).
- **La evaluación de procesos**, determina si la implementación del proyecto ha avanzado conforme a objetivos y si procesos de trabajo que se realizan, permitirán entregar productos comprometidos y así, alcanzar los efectos deseados.
- **La evaluación de impacto**, busca determinar si el proyecto ha producido los efectos deseados, descartando explicaciones alternativas.

La debilidad de la gobernabilidad democrática constituye un terreno abonado para un aumento del delito y la violencia

- ♦ Un Estado vulnerable crea vacíos que se convierten en terreno abonado para la violencia.
- ♦ Los niveles de baja confianza en la policía y el sistema judicial influyen en la percepción de la inseguridad y la cohesión social.
- ♦ La corrupción y el crimen organizado erosionan la legitimidad del Estado y su capacidad para ejercer sus funciones.
- ♦ La eficacia de las políticas está limitada por la falta de un enfoque global.
- ♦ La falta de definición de responsabilidades claras y una escasa coordinación entre los gobiernos central y local limitan el potencial del éxito.
- ♦ Los bajos niveles de especialización de los funcionarios públicos influyen en la calidad de las políticas.
- ♦ La escasa información y los instrumentos obsoletos de análisis y de gestión impiden un buen diagnóstico, ejecución y reorientación de las políticas.
- ♦ La debilidad del sistema de justicia penal agrava los riesgos.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2012

- Actividades del sistema de justicia penal que tienen efectos disuasivos y preventivos.
- Fortalecimiento del sistema penitenciario en sus diversas funciones, incluyendo las de reinserción.
- Fortalecimiento institucional dirigido a mejorar la efectividad con que se ejecutan los programas.

### Experiencias y enfoques

- Los programas multisectoriales que buscan dar respuesta integral a violencia y delito se expanden con rapidez.
  - Se han multiplicado intervenciones en áreas que concentran altos niveles de criminalidad.
  - Se da importancia significativa a participación de la comunidad organizada.
  - Adaptación de experiencias exitosas de prevención del delito a nuestra realidad.
- Existen iniciativas del BID y de otras entidades académicas y de la sociedad civil, que buscan fortalecer la gestión de proyectos preventivos.

### Debilidad del Estado y S.C.

Existe consenso que políticas efectivas en materia de seguridad ciudadana requieren de instituciones estables, durables, que cuenten con capacidad para aplicar la ley y para cumplir funciones que les son propias, ejemplo, entregar servicios a población afectada por violencia. Como mínimo, el Estado debe contar con la capacidad para controlar el territorio a través de instituciones efectivas.

El Perú hace agua en este campo, mejoremos. ⇐

### Áreas de prevención del delito aplicadas en AL

- Prevención social, con énfasis en programas que se dirigen hacia la juventud en riesgo.
- Prevención situacional, que cubre principalmente intervenciones urbanas.
- Actividades disuasivas de policía, incluyen el patrullaje policial, y la investigación de delitos.

# Proyectos de reemplazo de equipos. Decisiones (I)

Usualmente en las empresas se presentan la necesidad de tomar decisiones de adquirir equipos nuevos o para reemplazar equipos usados, ya sea porque estos últimos están presentando fallas en su operación o aún no presenten fallas significativas, y poder seleccionar alternativas de equipos nuevos que ofrece el mercado. (MP-DPEel, GCH, 2009)

## Tipologías de Proyectos: 03

**Proyectos de Reposición:** implica la renovación total o parcial de un equipo ya existente, sin cambios de capacidad y calidad de servicios de dicho equipo, o con cambios que signifiquen mejorías pequeñas de capacidad y calidad servicio.

**Proyectos de Equipamiento:** consiste en adquisición y/o instalación de nuevos equipos para algún servicio o proceso existente, estos equipos no reemplazan a ningún otro, pues se adquieren para tareas a ser dotadas de equipamiento por 1ra vez.

**Proyectos de Ampliación:** consiste en el aumento de la capacidad del servicio por medio de la adquisición de equipamiento adicional o por medio del cambio tecnológico.

## Identificación de beneficios y costos

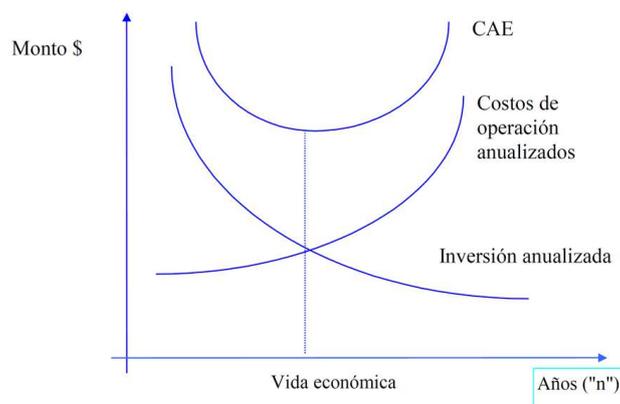
Los *beneficios* de provienen de dos fuentes:

(1) El nuevo equipo puede entregar una mayor cantidad de bienes y servicios producidos, mejor calidad, continuidad en la entrega, seguridad en términos de programación de producción, etc.

(2) La adquisición de nuevo equipamiento genera un ahorro de costos, ya que lo normal es que los equipos nuevos tengan menores costos de operación, mantención y menores costos por falla del equipo.

Los *costos* corresponden principalmente a:

Los ítems de adquisición del equipo (inversión) y sus costos de operación y mantención. Dentro de costos de inversión deben considerarse tanto el costo de adquisición del equipo, como también los costos en que se debe incurrir para dejar el equipo en condiciones de funcionar (inversiones adicionales en infraestructura, instalaciones eléctricas y otros).



## Proyectos de equipamiento

La situación base es la realizar una tarea o labor sin equipos, es decir en forma manual, o bien subcontratando parte de las operaciones a terceros

(“outsourcing”). En el primer caso se habla de sustitución de trabajo por capital y el segundo caso se conoce como el problema de “hágalo o cómprelo”.

Cuando la adquisición del equipo no involucre aumento de capacidad con respecto a la situación base, la naturaleza de los beneficios será similar al caso de proyectos de reposición, se tienen en este caso beneficios por ahorro de costos con respecto a la situación base (principalmente, costos de mano de obra o costos de subcontratación), y el equipamiento resultará conveniente cuando los costos totales de los equipos sean menores que los costos de la situación base.

## Proyectos de reemplazo de equipos. Decisiones (II)

### Proyectos de ampliación y de equipamiento

Que involucren aumento de capacidad, se tendrán, además de beneficios por ahorro de costos que se presentaban en casos anteriores, beneficios por el aumento de la capacidad y/o calidad del servicio, estos beneficios se estimarán vía la diferencia en ingresos por venta comparando las situación base versus la situación con proyecto de adquisición.

Los mayores ingresos por venta se producen debido al aumento de capacidad que se genera en situación con proyecto, así hay un mayor volumen de ventas; sin embargo, también podrían obtenerse mayores ingresos por

ventas producto de un TIPO DE PROYECTO

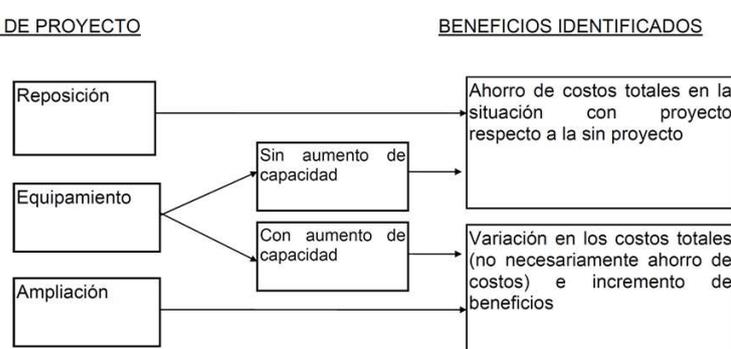
mayor precio del bien o servicio, debido a mejor calidad de éstos.

### Indicadores de rentabilidad

- El criterio de decisión más general aplicable los proyectos de adquisición de equipamiento es el *Valor Actual Neto (VAN)*. De acuerdo a este indicador, un proyecto cualquiera es conveniente si su  $VAN > 0$  y la alternativa más conveniente entre reemplazar o no reemplazar será aquella que tenga mayor VAN. La tasa de descuento o costo del capital corresponde a la rentabilidad de mejor alternativa de inversión de quien que evalúa el proyecto.
- Cuando se comparan alternativas de proyectos que tienen iguales beneficios y que por lo tanto se diferenciarán solamente por los costos, puede usarse el *Valor Actual de Costos (VAC)*, indica-

dor que sirve para seleccionar la alternativa de mínimo costo, es decir, la que consume menos recursos.

- Cuando se están evaluando alternativas de equipos de distinta vida útil, se utilizan los indicadores *Valor Anual Equivalente (VAE)* y el *Costo Anual Equivalente (CAE)*, éste último, cuando las alternativas producen los mismos beneficios. Estos indicadores calculan un flujo de costos y beneficios anual constante para todos los períodos de la vida útil, tal que al actualizar dicho flujo al año cero se obtenga como resultado el VAN y el VAC respectivamente.



### Para los proyectos de reemplazo de equipos

Interesa comparar las alternativas de seguir con el equipo antiguo versus adquirir uno nuevo, las cuales son

alternativas de distinta vida útil, por lo tanto, se debe usar para comparar el VAE o el CAE, el primero cuando el equipo nuevo proporciona mayores beneficios que el antiguo (proyectos de equipamiento con aumento de capacidad o proyectos de ampliación) y el segundo cuando el nuevo equipo proporciona los mismo beneficios que el antiguo pero a un costo menor (caso de proyectos de reposición o de equipamiento sin aumento de capacidad).

### Momento de reemplazo

Aquel período para el cual el CAE es mínimo corresponderá al que fija la vida útil económica del equipo y también el momento óptimo de reemplazo. Véase gráfico en página previa. ▸

## Economía peruana

## Ejecución del Presupuesto del Sector Público 2012, Perú

Gasto no Financiero de los Gobiernos Regionales  
(En millones de nuevos soles)

G. REGIONAL	PIM			Ejec. Ene-Nov			Avance % PIM		
	Corriente	Capital	Total GNF	Corriente	Capital	Total GNF	Corriente	Capital	Total GNF
Amazonas	307	282	589	254	150	405	83	53	69
Ancash	826	723	1 549	700	523	1 223	85	72	79
Apurímac	409	299	708	335	148	483	82	50	68
Arequipa	724	547	1 271	611	325	936	84	59	74
Ayacucho	590	379	969	478	221	699	81	58	72
Cajamarca	858	466	1 324	737	321	1 057	86	69	80
Cusco	866	648	1 514	743	286	1 029	86	44	68
Huancavelica	435	330	765	336	200	536	77	60	70
Huanuco	467	374	841	381	209	590	82	56	70
Ica	509	247	756	427	107	534	84	43	71
Junín	735	287	1 023	627	164	791	85	57	77
La Libertad	975	319	1 294	763	166	929	78	52	72
Lambayeque	549	294	843	448	194	642	82	66	76
Loreto	785	491	1 276	706	332	1 037	90	68	81
Madre de Dios	131	148	279	109	90	200	83	61	72
Moquegua	207	198	405	159	107	266	77	54	66
Pasco	230	227	457	176	117	292	76	51	64
Piura	871	456	1 327	714	278	992	82	61	75
Puno	801	441	1 242	678	171	849	85	39	68
San Martín	474	401	874	409	321	730	86	0	84
Tacna	265	357	621	217	104	321	82	29	52
Tumbes	225	231	456	200	187	388	89	81	85
Ucayali	339	228	567	280	106	386	83	47	68
Lima	623	218	841	535	140	674	86	64	80
Callao	635	420	1 055	554	333	887	87	79	84
Municipalidad. Met. de Lima	26	92	119	8	56	64	32	60	54
<b>Gobierno Regional</b>	<b>13 861</b>	<b>9 103</b>	<b>22 964</b>	<b>11 585</b>	<b>5 355</b>	<b>16 939</b>	<b>84</b>	<b>59</b>	<b>74</b>

Gasto no Financiero de los Gobiernos Locales  
(En millones de nuevos soles)

DEPARTAMENTO	PIM			Ejec. Ene-Nov			Avance % PIM		
	Corriente	Capital	Total GNF	Corriente	Capital	Total GNF	Corriente	Capital	Total GNF
Amazonas	106	198	304	80	98	178	76	49	59
Ancash	584	1 338	1 923	416	602	1 018	71	45	53
Apurímac	122	320	441	91	166	258	75	52	58
Arequipa	511	1 270	1 782	330	567	897	65	45	50
Ayacucho	191	752	943	138	319	457	72	42	48
Cajamarca	537	1 432	1 968	410	710	1 120	76	50	57
Callao	420	140	560	319	80	399	76	57	71
Cusco	908	2 455	3 362	642	1 447	2 089	71	59	62
Huancavelica	171	533	704	122	277	399	71	52	57
Huanuco	230	590	820	162	310	473	71	53	58
Ica	232	626	858	164	314	477	71	50	56
Junín	335	623	958	250	289	539	75	46	56
La Libertad	498	1 243	1 740	373	629	1 003	75	51	58
Lambayeque	232	444	676	191	249	440	82	56	65
Lima	3 494	1 897	5 392	2 814	1 029	3 843	81	54	71
Loreto	303	429	732	256	244	499	84	57	68
Madre De Dios	35	28	63	27	15	42	77	54	67
Moquegua	241	622	863	163	276	439	68	44	51
Pasco	143	407	550	95	194	289	66	48	53
Piura	565	978	1 543	445	555	1 000	79	0	65
Puno	352	915	1 267	264	513	777	75	56	61
San Martín	204	467	672	151	258	408	74	55	61
Tacna	301	542	843	217	263	480	72	49	57
Tumbes	91	184	275	72	122	194	79	67	71
Ucayali	150	336	486	118	205	322	78	61	66
<b>Gobiernos Locales</b>	<b>10 956</b>	<b>18 770</b>	<b>29 726</b>	<b>8 308</b>	<b>9 733</b>	<b>18 040</b>	<b>76</b>	<b>52</b>	<b>61</b>

Fuente: "Reporte Seguimiento del Presupuesto del Sector Público 2012", DGPP - MEF, Diciembre del 2012.

## Eventos empresariales del mes

## 1. Competencias en Microfinanzas

A fines de enero del 2013, el Instituto de Economía y Empresa (IEE), iniciará el **diplomado on line de "Gerencia en Microfinanzas"**, con una duración de seis meses. Además de tener una estructura compacta e integral de la microeconomía de las microfinanzas, con enfoque estratégico y de negocio, presentará una comprensión actual de la economía y finanzas nacional e internacional, que permita cimentar la comprensión del tema. Información en [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

Para el segundo semestre de este año, el IEE ha previsto la publicación de la **segunda edición del libro de "Microfinanzas. Gestión y Desarrollo"**, con tópicos actuales y relevantes de nivel nacional e internacional.



## 2. Competencias en Gerencia para el Desarrollo

El IEE para mediados de enero del 2013, ha programado el inicio del diplomado **on line en "Gerencia para el Desarrollo"**. Véase un abstract en **pág. 14** de esta edición, y mayor detalle en [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe).

La estructura y contenido considerado, presenta evidentes elementos diferenciales en el mercado, con estándar internacional. Se inicia con un adecuado enfoque del desarrollo territorial y estrategias locales, luego explicita aspectos clave del modelo organizacional y de gerencia pública, además de la temática explicitada. También presenta de forma aplicada instrumentos y herramientas de gestión como el costeo ABC, mapa de procesos, BSC en Excel, y SEP/SN.



## 3. Publicación libro de Microfinanzas (1ra. edición)

El IEE ha publicado el libro **"Microfinanzas. Gestión y desarrollo"** (autor, Francisco Huerta Benites del IEE). El libro contiene aspectos de dirección, estrategias y marketing, así como operaciones activas y pasivas con aplicaciones prácticas. La publicación ha registrado la demanda de clientes nacionales e internacionales.

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. Descentralización para el desarrollo

El IEE ha previsto presentar a mediados del 2013, la primera edición del libro **"Descentralización para el desarrollo"**, que espera sea una contribución a la mejora de un proceso que tiene deficiencias evidentes desde su origen, ello está inhibiendo un desarrollo adecuado en el Perú, no obstante los muy superiores presupuestos nacional y subnacionales disponibles en los últimos 10 años.

Entre los elementos distintivo de dicha publicación. es que tendrá de manera rigurosa aspectos micro, meso y macro de la descentralización.



FORMACIÓN INTEGRAL A NIVEL DE POST GRADO

**GERENCIA PARA EL DESARROLLO**

(Online e in house)

Convenio IEE &amp; UNT: Resolución de Consejo Universitario N° 0012-2012/UNT

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 con estándar internacional. Se aplicará el BSC o CMI en Excel para aplicación y 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 actual o futuro.

## IV. ESTRUCTURA DE TEMAS

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

- Desarrollo económico territorial. Estrategias de desarrollo local.
- La determinación de brechas sectoriales y geográficas. Un caso.
- La experiencia internacional en gestión pública.
- Avances en gestión pública en Perú: PpR: PPBR: EI, PMIP, otros.
- La agenda pública en el Perú. Los temas emergentes

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

- Dirección estratégica, teorías organizac. y funciones gerenciales.
- Determinación de capacidades organizacionales.
- 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. Planificación para resultados y presup x resultados.

- Planificación estratégica. De la organización al control
- Los planes estratégicos. PEDN; PESEM, PDC, PEI,
- La planificación Operativa (POI) Articulación con PE
- Desempeño y medición. Aplicación del BSC o CMI

## MODULO 4. Gestión financiera pública

- Gestión de las finanzas públicas. Ingresos, egresos y balance
- Sistemas integrados de administración financiera (SIAF).
- Contratación pública. Organización, planificación y evaluación
- Control interno. Naturaleza y objetivos.

## MODULO 5. Gestión de proyectos y programas

- Sistema nacional de inversión pública (SNIP). El banco de proyectos. El ciclo de proyectos de IP.
- Gestión de servicios públicos. Servicios públicos y creación de valor público. Planificar el servicio. El mix del servicio.
- Herramientas de gestión. Manual de gestión operativa. Integración de la oferta.
- La gestión de la calidad en los servicios públicos. Estado y mercado y cooperación público-privada (APP).

## MODULO 6. El seguimiento y la evaluación de los resultados

## 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
6. Institucionalización del seguimiento y evaluación
7. Integración horizontal y vertical del S&E

## V. FACILITADOR (principal)

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

Especialización en «Evaluación de Proyectos e Impacto» (Banco Mundial – SIEF; en «Desarrollo Económico Territorial», y «Gestión para resultados de desarrollo» (BID – INDES); y, Finanzas y Proyectos (ESAN). Consultor y asesor en organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales. Aplica docencia en GESP, GBR y PIP en programa de maestría en gestión pública. Actualmente consultor en aplicación de Procesos orientado a resultados, PDC, y PIP a 03 entidades de gobierno.

## VI. INICIO, DURACIÓN E INSCRIPCIÓN

- Se iniciará el lunes 14 de enero del 2013, 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; rup: 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 (nacionales 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

## Servicios de Asesoría, Consultoría y competencias

### 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

- Gerencia para el sector público.
- Plan de desarrollo concertado (PDC); Plan estratégico institucional (PEI); Plan de desarrollo económico territorial (PDET); “Presupuesto participativo” (PP); y, 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
- Oficinas de enlace en otras regiones del país.