

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA ELEVAR EL  
NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LA OFICINA DE  
NORMALIZACIÓN PREVISIONAL**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

Para optar el Título Profesional de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**JUAN FRANCISCO CÓRDOVA PINTADO**

*LIMA - PERU  
2002*

## Dedicatoria

*A mis padres,  
quienes con su esfuerzo, apoyo  
y comprensión supieron inculcar en mí  
durante todos los años de mi vida aquellos  
principios y valores que por siempre  
formarán parte de mi desempeño  
profesional*

## **Agradecimientos**

*A los empleados de la Oficina de Normalización Previsional, cuyo valioso apoyo permitió el planteamiento y solución del presente caso, participando de las diversas actividades planteadas durante su desarrollo y posterior análisis.*

## INDICE

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos .....	3
INDICE .....	4
DESCRIPTORES TEMÁTICOS .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
INTRODUCCION .....	8
1. ANTECEDENTES.....	10
1.1. Descripción de la institución.....	10
1.1.1. Misión de la ONP .....	10
1.1.2. Visión de la ONP .....	10
1.1.3. Funciones de la ONP .....	11
1.2. Diagnóstico Estratégico .....	11
1.2.1. Fortalezas y Debilidades .....	11
1.2.1.1. Fortalezas .....	11
1.2.1.2. Debilidades .....	12
1.2.2. Oportunidades y Riesgos .....	13
1.2.2.1. Oportunidades.....	13
1.2.2.2. Riesgos .....	13
1.3. Diagnóstico funcional de la ONP.....	14
1.3.1. Productos ofrecidos .....	14
1.3.2. Clientes .....	16
1.3.3. Proveedores.....	16
1.3.4. Procesos Involucrados.....	18
1.3.5. Organización de la empresa .....	20
1.3.5.1. Organigrama funcional de la ONP .....	20
1.3.5.2. Funciones específicas.....	21

2. MARCO TEORICO .....	23
2.1. Planeación .....	23
2.2. Pasos de la planeación .....	23
2.3. Analisis FODA.....	24
2.4. Toma de decisiones .....	25
2.4.1. Factores de la toma de decisiones.....	26
2.4.2. Enfoques en la toma de decisiones .....	26
2.5. Herramientas de calidad para la mejora continua.....	26
2.5.1. Tormenta de Ideas(BrainStorming) .....	26
2.5.2. Método del cuestionamiento crítico.....	27
2.5.3. Herramientas básicas para la mejora continua.....	27
2.5.4. Nuevas Herramientas para la mejora continua .....	28
2.6. Técnicas para mejorar la productividad .....	29
3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	30
3.1. Planteamiento del problema.....	30
3.1.1. Generalidades.....	30
3.1.2. Descripción del problema.....	31
3.1.2.1. Diagrama de afinidad .....	31
3.1.2.2. Diagrama de causa-efecto .....	32
3.1.2.3. Diagrama de Pareto .....	33
3.1.2.4. Conclusiones del problema.....	37
3.2. Propuestas de solución.....	39
3.3. Evaluación de alternativas .....	41
3.4. Toma de decisiones .....	42
3.5. Estrategias adoptadas .....	43
4. EVALUACION DE RESULTADOS.....	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
BIBLIOGRAFIA .....	47
ANEXOS .....	48
Anexo 1: Montos de pensión habitual mensual.....	48
Anexo 2 : Activos financieros de la ONP.....	48
Anexo 3 : Indicadores macroeconómicos .....	49
Anexo 4 : Privatizaciones y concesiones .....	50

## DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Oficina de Normalización Previsional.
- ONP.
- IPSS.
- Fondo de pensiones.
- Leyes Pensionarias.
- Análisis FODA.
- Herramientas de calidad.
- Diagrama de Afinidad.
- Diagrama de Causa-Efecto.
- Diagrama de Pareto.
- Planeación.
- Herramientas de mejora continua.
- Análisis marginal.
- Imagen Institucional.
- Análisis de resultados

## RESUMEN EJECUTIVO

El fondo de pensiones público es muy importante en la economía de un país, por lo que debe ser administrado en forma eficiente. En el Perú es administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP), la cual ha heredado del Instituto peruano de Seguridad Social (IPSS) sus ineficientes procedimientos administrativos. Este último conjuntamente a la coyuntura política de los últimos años originó que la institución sea vista como una institución ilegal, abusiva, burocrática, contribuyendo negativamente a su imagen institucional y por consiguiente al descontento general.

Por dicha razón, basándonos en la metodología de planeación diseñada por Harold Koontz en su libro “Administración, una perspectiva global” y el uso de herramientas de calidad, tales como “El diagrama de afinidad”, “El diagrama de causa-efecto” y “El diagrama de Pareto”, se efectuaron una serie de pasos para determinar las necesidades de la institución y plantear alternativas de solución para mejorar la imagen institucional. Utilizando como herramienta de selección el “Análisis Marginal” que permitiría elegir las mejores soluciones factibles al menor costo posible.

Las alternativas elegidas formarán parte de una estrategia general, la cual se iniciará una vez logrado el compromiso de la alta Gerencia con el proyecto, lo que permitirá la continuación de las actividades. Dichas actividades van desde un plan de capacitación y motivación de personal hasta la elaboración de un plan estratégico y un estudio de métodos. Asimismo, se diseñaron una serie de indicadores que nos permitirán visualizar esquemáticamente el desarrollo de la estrategia planteada, la cual tendrá como finalidad primordial transformar a la ONP en una institución confiable a través de personal calificado y de procedimientos eficientes.

## INTRODUCCION

El caso presentado esta basado en un problema real que afecta en gran medida a una institución pública de gran importancia para el manejo económico en el país. Dicha institución es la “**Oficina de Normalización Previsional (ONP)**”, la cual tiene el encargo de administrar el Sistema Nacional de Pensiones, así como los fondos de los regímenes públicos de pensión, teniendo como finalidad validar el derecho que tiene un asegurado para recibir una pensión, calcular el monto de la pensión y efectuar el pago mensual a nivel nacional.

Desde su creación en 1994 la ONP ha mejorado considerablemente sus procesos, procedimientos y funciones principales, logrando como por ejemplo reducir el tiempo promedio de entrega de una pensión de 18 meses a 6 meses, sin embargo este tiempo viene siendo exagerado si hablamos comparativamente con nuestra principal competencia en el negocio como son las AFP's cuyo trámite es casi inmediato a la fecha de cese del titular de la pensión. Esto se debe principalmente a una concepción inicial errónea y malintencionada por parte de los gobernantes de turno, quienes al alentar la inversión extranjera, no tomaron en cuenta la real dimensión de la institución y la destinaron como una institución a desaparecer en el futuro.

Como consecuencia la institución ha presentado una serie de problemas en diferentes aspectos entre las cuales destacan: Imagen desfavorable, procesos de calificación ineficientes, personal desmotivado y poco identificado con la institución, falta de coordinación con las diferentes entidades públicas involucradas, etc. De los cuales, el primero de ellos (Imagen desfavorable) es considerado como uno de los principales problemas que afectan a la institución, ya que produce una empeoramiento



de la credibilidad importante, originando el descontento general tanto de pensionistas como de no pensionistas.

Ante esta situación el presente trabajo se ha planteado lo siguiente:

- Proponer alternativas de solución factibles que permita incrementar el nivel de aceptación hacia la institución, tanto a nivel interno(Trabajadores) como externo(Pensionistas).
- Utilizar herramientas de calidad que nos permitan esquematizar el problema y detectar sus posibles causas.
- Utilizar herramientas cuantitativas y cualitativas que nos permitan conocer la evaluación de la mejor alternativas de decisión a tomar.
- Proponer medios de control y de Gestión objetivos y subjetivos que permitan guiar por un buen camino la alternativa a seguir.

Para tal efecto se estructuró el trabajo en tres secciones, cada uno con objetivos específicos que nos permiten evaluar la situación del caso. La primera sección, “**Antecedentes**”, nos brinda en forma general un diagnóstico de la situación de la institución y tiene como finalidad dar a conocer los procesos y funciones involucradas en la toma de decisiones. La segunda sección, “**Marco teórico**”, nos brinda información muy importante de las teorías utilizadas y aplicadas al presente trabajo. La tercera sección, “**Proceso de toma de decisiones y la Evaluación de resultados**”, la cual es el cuerpo del trabajo, donde se mostrará las acciones tomadas en el proceso de toma decisiones, así como la aplicación de diversas herramientas que nos permitan elegir las mejores alternativas de solución.

Al ser este un proyecto de largo alcance se utilizaran métodos subjetivos para el análisis de resultados, los cuales permitirán medir el desarrollo de la estrategia planteada a través de indicadores de gestión, tales como: el número de quejas, tiempo promedio de otorgamiento de pensión, etc. Finalmente debemos tomar en cuenta que al tratarse de una entidad pública tenemos como principal limitación el aspecto legal por lo que algunas de las alternativas de solución serán rechazadas por este filtro.

# **1. ANTECEDENTES**

## **1.1. Descripción de la institución**

La Oficina de Normalización Previsional - ONP ha sido creada mediante Ley N° 25967, modificada por el D.L. N° 26323 del 02-06-1994, estableciéndole como objeto principal, la administración centralizada del Sistema Nacional de Pensiones y el Fondo de Pensiones a que se refiere el Decreto Ley N° 19990 así como de otros sistemas de pensiones administrados por el Estado.

### **1.1.1. Misión de la ONP**

“Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público interno, con recursos y patrimonio propios, con plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera dentro de la Ley, constituyendo un pliego presupuestal, cuya misión es velar por el fortalecimiento del Sistema Previsional a cargo del Estado”.

### **1.1.2. Visión de la ONP**

“Lograr ser una institución sólida y de un gran nivel de aceptación por parte de nuestros pensionistas a través del manejo eficiente de nuestros recursos y la optimización de los procedimientos administrativos en concordancia con las leyes vigentes”.

### 1.1.3. Funciones de la ONP

- Calificar, reconocer, otorgar y pagar derechos pensionarios de los sistemas previsionales, con arreglo a Ley.
- Mantener los registros contables y elaborar los estados financieros correspondientes a los sistemas previsionales.
- Emitir y verificar los Bonos de Reconocimiento y cualquier otro título u obligación que se derive de sus fines, conforme a Ley.
- Coordinar con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), el control de los aportes recaudados.
- Realizar los procedimientos administrativos vinculados a las aportaciones de los sistemas previsionales.
- Proponer normas y opinar sobre los proyectos de dispositivos legales relacionados con los sistemas previsionales.
- Actuar como Secretaría Técnica del Directorio del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales (FCR).
- Administrar los procesos inherentes al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) y al Fondo Nacional de Ahorro Público - FONAHPU.

## 1.2. Diagnóstico Estratégico

### 1.2.1. Fortalezas y Debilidades

#### 1.2.1.1. Fortalezas

- **Proveedores especializados y Calificados:** La institución cuenta con el servicio de Proveedores especializados y calificados para el desarrollo de los diferentes procesos funcionales como por ejemplo: IBM del Perú brinda servicios soporte en sistemas para el Sistema Nacional de Pensiones, KPMG brinda servicios de calificación de expedientes, etc.

- **Alta inversión en tecnología:** La institución se encuentra a la vanguardia de la tecnología, debido a la adquisición constante de equipos, Software y accesorios de última generación.
- **Apoyo económico del gobierno:** La institución cuenta con un presupuesto asignado por el estado, además de los recursos obtenidos a través de los Fondos Consolidados de Reservas Previsionales, permitiendo mantener una solidez para afrontar las obligaciones de la institución.
- **Gran solidez económica y financiera:** Además del presupuesto nacional cuenta con recursos provenientes de Inversiones Inmobiliarias y financieras (Ver anexo 2).

#### 1.2.1.2. Debilidades

- **Imagen institucional debilitada:** Como consecuencia de acciones estratégicas de los gobiernos que han influido negativamente en la institución.
- **Procesos administrativos ineficientes:** Los procesos seguidos para cualquier trámite documentario son ineficientes, debido principalmente a su mal diseño, los cuales fueron heredados del IPSS y que no han sido modificados a gran escala por la ONP.
- **Personal desmotivado y no identificado:** Esto es debido principalmente a falta de interés en el factor humano, permitiendo que el personal no se sienta muy a gusto trabajando en la institución.
- **Burocracia administrativa:** Existe una gran cantidad de documentos generados hasta por el más mínimo procedimiento realizado. Esto trae como consecuencia procedimientos administrativos ineficientes, complicados y con un gran tiempo de demora.

## 1.2.2. Oportunidades y Riesgos

### 1.2.2.1. Oportunidades

- **Ejecución de Sentencia a favor de la Asociación de Ex-Servidores del Instituto Peruano de seguridad Social:** La cual permite a la ONP Nivelar las Pensiones para ESSALUD. Esto permitirá mejorar la imagen de la ONP; sin embargo, ocasionaría un costo mensual adicional de aproximadamente 6 millones de Nuevos Soles y un pago por pensiones devengadas por única vez de 43 millones de Nuevos Soles los cuales tendrán que ser asumidas por ESSALUD.
- **Incremento de pensión mínima:** Incremento a 415 soles como pensión mínima para los pensionistas de las diferentes leyes administradas por la ONP. Sin embargo esto significará un pago adicional de aproximadamente 78 millones de Nuevos Soles mensuales, los cuales tendrán que ser considerados dentro del presupuesto nacional.
- **Emisión de Bonos del tesoro:** Permitirá al estado contar con mayor liquidez para afrontar sus obligaciones, generando una mayor confianza.
- **Pensión provisional luego de 90 días de presentada la solicitud de pensión:** Permitiendo reducir el tiempo que el pensionista espera para obtener una pensión, mejorando la imagen de la institución.

### 1.2.2.2. Riesgos

- **Reducción del porcentaje de pensión de Viudez al 50% para la ley 20530:** Es un proyecto de ley que sería utilizada para equiparar el incremento de pensión mínima de la ley 19990. Esto ocasionaría una mayor pérdida de imagen de la institución.

- **Sentencia del tribunal declarando a la ONP de institución incompetente de calificar expedientes de la ley 20530.** A raíz de la cual se han ido acumulando expedientes sin atender originando un punto desfavorable para la institución.
- **Desinformación masiva:** Existencia de diarios de emisión nacional que están en contra de la organización, emitiendo notas de prensa que normalmente dañan la imagen de la institución.
- **Desconfianza:** Por lo vivido durante los últimos años, existe una desconfianza general hacia las instituciones públicas.
- **Ley de reestructuración de pensiones por la bonificación FONAHPU:** Lo que permitiría que aproximadamente 250,000 personas pierdan su bonificación de FONAHPU.

### 1.3. Diagnóstico funcional de la ONP

#### 1.3.1. Productos ofrecidos

Como institución pública esta bajo la responsabilidad del manejo de ciertas funciones del estado, los cuales se ofrecen bajo la forma de servicios Hacia la comunidad.

Entre los principales servicios brindados, los cuales son la razón de ser de la institución son los siguientes:

- A) Pensiones:** La institución esta encargada de brindar, calificar, administrar y efectuar el pago de las pensiones de las personas afiliadas al Seguro Social a cargo del estado (ver anexo 1), los cuales se encuentran afectas bajo las siguientes leyes: 19990, 20530, 18846, 17262, 20654, entre otras. Los tipos de pensiones brindadas por la ONP son los siguientes:

- **Pensión de Jubilación:** La que se le brinda a la persona aportante luego de cumplir los requerimientos de edad y años de aportación al Seguro social.
- **Pensión de Viudez:** La que se le entrega a la viuda de la persona aportante a partir del día siguiente de la muerte del cónyuge.
- **Pensión de Orfandad:** La que se entrega a los hijos de la persona aportante a partir del día siguiente de la muerte del Titular.
- **Pensión de ascendencia:** La que se entrega a los padres de la persona aportante a partir del día siguiente de la muerte del titular en el caso de que no hubiese Cónyuge ni hijos.
- **Pensión de Cesantía:** Entregada a la persona aportante al cumplir con los requisitos de edad y años de aportación siempre y cuando este afecto a la ley 20530 (Trabajador de entidad pública).
- **Pensión por enfermedad profesional:** Para aquellos trabajadores que logren adquirir alguna enfermedad por trabajar en zona de riesgo se le asigna una pensión de acuerdo a dictamen emitido por un centro médico.
- **Pensión por accidente de trabajo:** Para aquellos trabajadores sufran algún accidente por trabajar en zona de riesgo se le asigna una pensión de acuerdo a dictamen emitido por un centro médico.

Cada uno de los cuales tienen su propia reglamentación dependiendo de la ley a la que se afilió el Titular.

**B) Subsidios:** La ONP hace entrega a los familiares del Aportante o pensionista fallecido subsidios por fallecimiento y por sepelio para cubrir una parte del gasto por dicho motivo.

**C) Fonahpu:** La institución esta encargada de brindar, calificar, administrar y efectuar el pago de la Bonificación de FONAHPU (Fondo nacional de ahorro público). Esta es una bonificación de

320 soles dada dos veces al año y solo a pensionistas cuya pensión no sobrepase los 1000 Nuevos Soles.

**D) Bonos de reconocimiento:** La ONP es la institución encargada de evaluar y emitir los bonos de reconocimiento como consecuencia de los aportes realizados por el Titular al Seguro Público y que desean asociarse a una aseguradora privada de Fondo de Pensiones (AFP's).

**E)** Adicionalmente la ONP brinda servicios de alquiler de diferentes Inmuebles a nivel nacional a diferentes instituciones públicas y privadas. Los recursos recaudados son adicionados a los diferentes Fondos de Pensiones administrados por la ONP.

### 1.3.2. Clientes

- **Pensionistas:** Son todas aquellas personas que actualmente están recibiendo una pensión de algún tipo por parte de la institución.
- **Facultativos independientes:** Aquellas personas que vienen aportando independientemente al Sistema de pensiones hasta completar su tiempo de servicios necesario.
- **Aportantes:** Personas que actualmente se encuentran trabajando y cuyo empleador aporta al Sistema nacional de pensiones.

### 1.3.3. Proveedores

La ONP es una institución que utiliza en gran parte los servicios de Proveedores externos, tanto para la compra equipos y materiales, como para el alquiler de Servicios diversos. Es así como utiliza el Outsourcing como instrumento de mejora de productividad, debido principalmente a la especialización y mayor experiencia de dichas empresas para el desarrollo de las diferentes actividades encargadas a la institución.



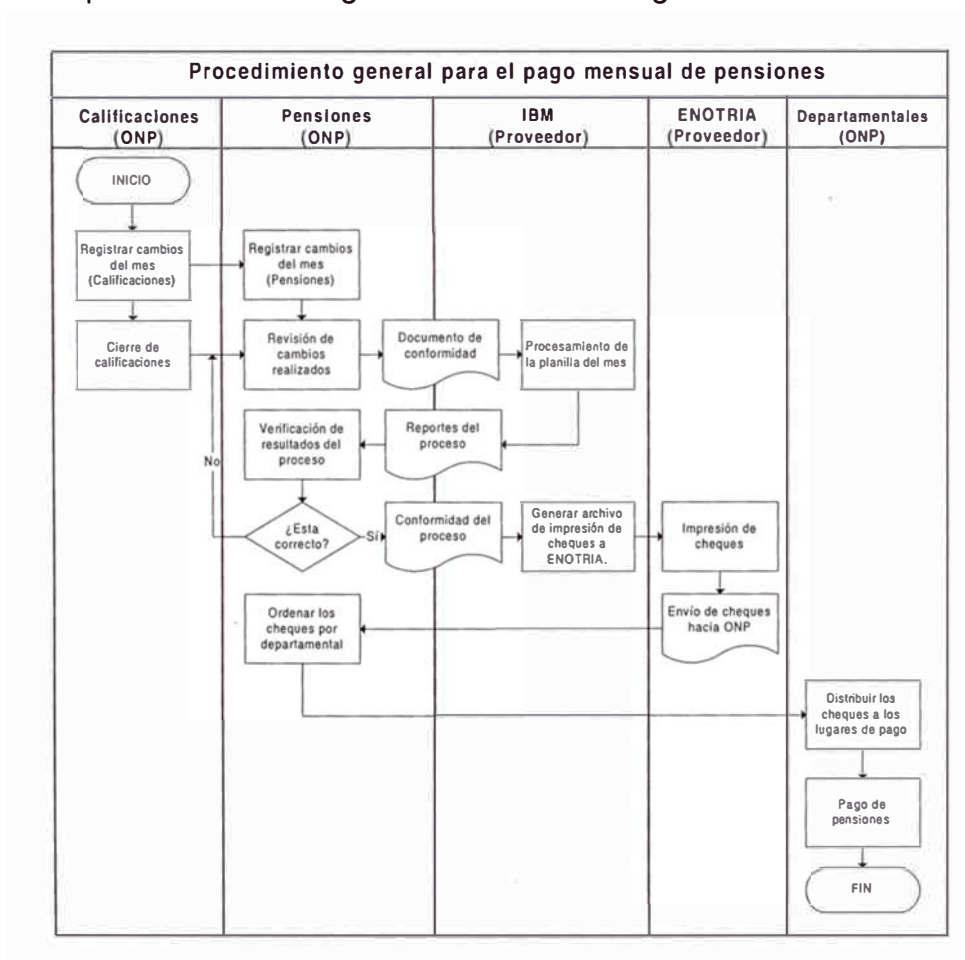
Entre los principales proveedores tenemos:

- **IBM del Perú:** Ofrece el servicio de Desarrollo y mantenimiento del Nuevo Sistema de Pensiones. Siendo este el corazón de la institución a través del cual se centran las diferentes actividades de la institución.
- **GRAÑA Y MONTERO DIGITAL (GMD):** Es el encargado del servicio de desarrollo y mantenimiento del Nuevo Sistema de Bonos de reconocimiento.
- **KPMG (CAIPO-COMSA y Asociados):** Es el encargado del servicio de desarrollo y mantenimiento del Sistema de FONAHPU.
- **COSAPI DATA:** Brinda el servicio de soporte técnico en hardware y Software a la ONP.
- **ALAYZA:** Es un estudio de abogados que brinda el servicio de calificación de expedientes para la ley 20530.
- **COLLAS-DONGO:** Es un estudio que brinda el servicio de calificación de expedientes para la ley 19990.
- **CERTICOM:** Es una empresa especializada que brinda el servicio de atención al público. El personal de dicha empresa es previamente capacitada por personal de ONP con la finalidad de responder a diferentes inquietudes que se presentan.
- **ENOTRIA:** Brinda el servicio de Impresión de boletas de pago para los pensionistas administrados por la ONP.

### 1.3.4. Procesos Involucrados

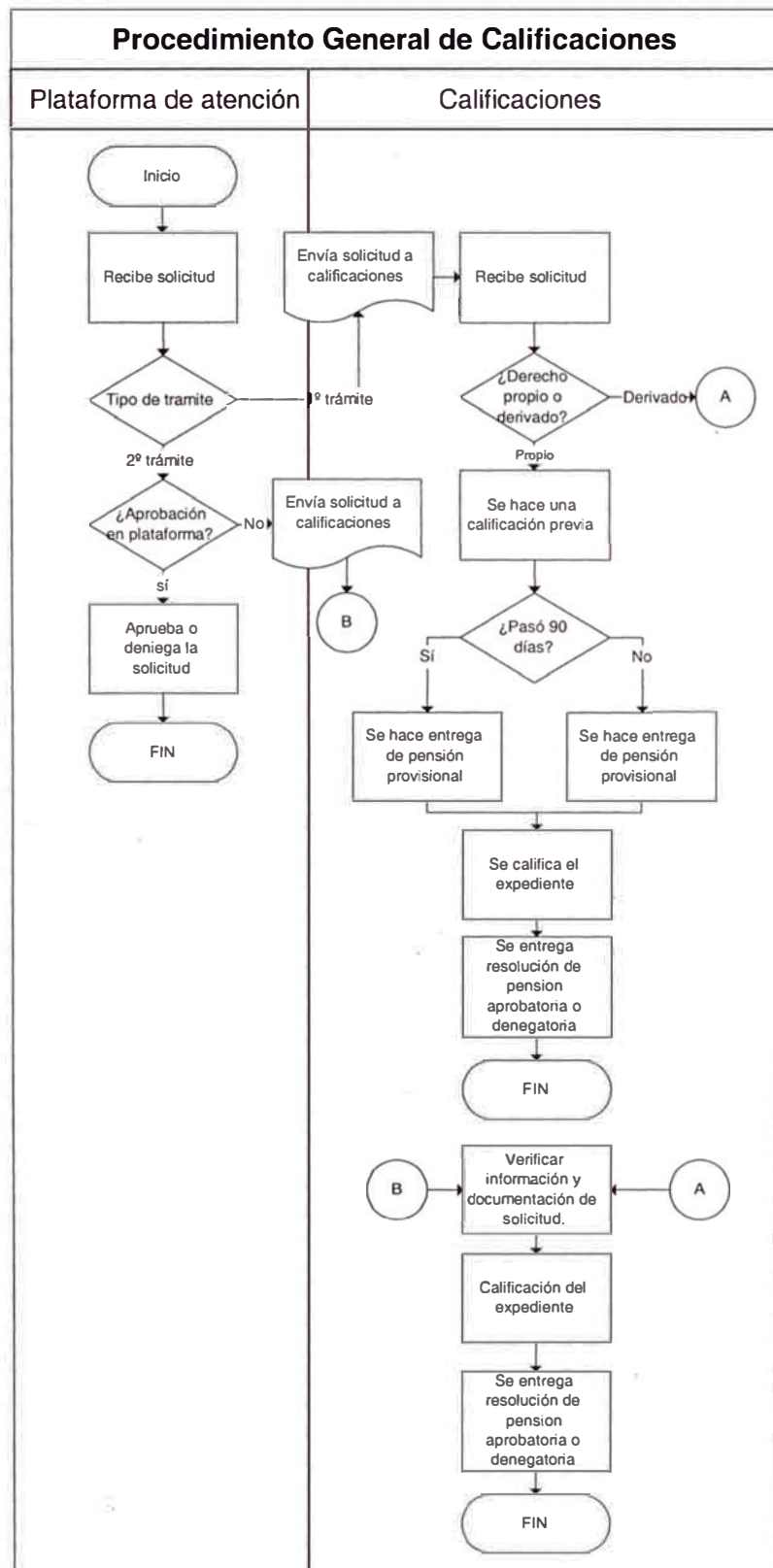
Entre los principales procesos se tienen:

- **Proceso de pago de pensiones:** Es el proceso a través del cual se generan las boletas de pago para ser distribuidas a nivel nacional. El proceso de pago de pensiones es muy tedioso y complicado sin embargo se resume en lo siguiente:



- **Proceso de calificación de solicitudes:** El proceso de calificaciones es a través del cual aportante o pensionista elabora y presenta una solicitud que deberá ser atendida por la ONP. Esta solicitud puede ser de primer trámite(Solicitud de Pensión de Jubilación, orfandad, Viudez, etc.) o de segundo trámite(Corrección de datos, Incremento de pensión, solicitud de

constancias, etc.). El proceso se puede resumir en el siguiente gráfico:

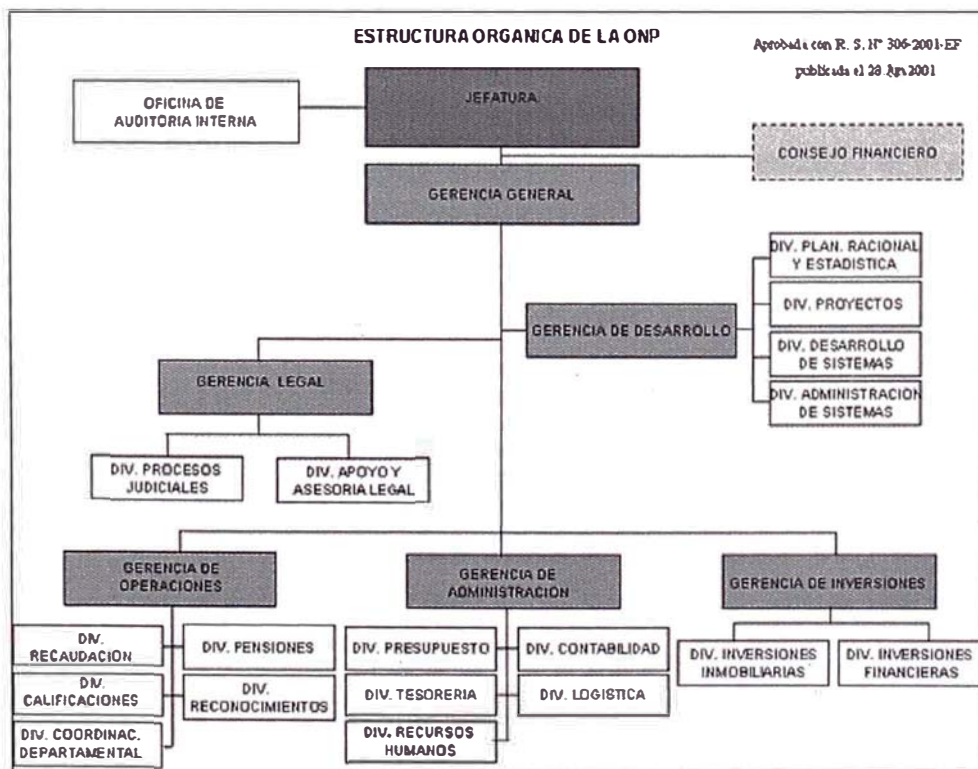


### 1.3.5. Organización de la empresa

La ONP posee una organización del tipo funcional con tramos de control que no sobrepasan de los 10 trabajadores. Siendo a su vez una organización con pocos niveles jerárquicos, permitiendo generar un clima de confianza entre sus trabajadores y ganar en eficiencia.

Además cuenta con áreas de apoyo a la organización, las cuales forman una parte importante en las diferentes actividades de la institución, tales como: Asesoría legal, Soporte informático, etc. Así mismo la organización utiliza el “Outsourcing” o servicios de terceros, la cual permite contar con personal calificado y especializado en las diferentes actividades de la institución, logrando incrementar su productividad.

#### 1.3.5.1. Organigrama funcional de la ONP



### 1.3.5.2. Funciones específicas

- **Organos de línea**

- i) Gerencia de operaciones**

- Calificar y otorgar los derechos pensionarios.
- Emitir, verificar y redimir los bonos de reconocimiento.
- Ejecutar el proceso de pago de pensiones.
- Ejecutar los procesos inherentes al Fondo Nacional de Ahorro Público -FONAHPU.
- Ejecutar los procesos de entrega de bonificaciones que se otorguen por ley a los pensionistas.

- ii) Gerencia de administración**

- Programar, organizar, dirigir y controlar los procesos técnicos de gestión presupuestal, personal, logística, contabilidad y tesorería del pliego institucional.
- Dirigir y controlar las actividades de seguridad de los equipos e instalaciones.
- Administrar los recursos económicos en concordancia con los planes y presupuesto institucional.
- Cautelar el patrimonio y mantener actualizado el Inventario Físico Valorado de Bienes Activos de la Institución.

- iii) Gerencia de Inversiones**

- Ejecutar las funciones técnicas dentro del rol de Secretaría Técnica del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales que desempeña la ONP.
- Ejecutar el proceso de inversión de los activos financieros.
- Ejecutar la política inmobiliaria aprobada por el Directorio del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales (FCR).
- Conducir el proceso de evaluación, selección, contratación y supervisión de los servicios de custodia de valores en el mercado nacional y extranjero.

- Evaluar, proponer a la Alta Dirección de la ONP, las líneas de financiamiento necesarias para el logro de los objetivos de la organización.
- **Organos de apoyo y asesoría**
  - i) Gerencia legal**
    - Apoyar a la Alta Dirección y demás dependencias de la ONP, en asuntos de carácter jurídico y legal vinculados a la Institución.
    - Elaborar proyectos de dispositivos e instrumentos legales por encargo de la Alta Dirección.
    - Asumir el patrocinio de la ONP en las acciones judiciales que se le encomienden, en calidad de demandada, demandante, denunciante, denunciado o parte civil.
  - ii) Gerencia de desarrollo**
    - Elaborar y proponer los planes y proyectos de desarrollo de la Institución.
    - Diseñar y dirigir el Sistema de Planeamiento Institucional.
    - Diseñar, racionalizar y optimizar los procesos y procedimientos operativos.
    - Proponer, supervisar y coordinar soluciones integradas, basadas en sistemas de información.
    - Evaluar nuevas herramientas tecnológicas relacionadas con el hardware, software y comunicaciones.
    - Mantener operativa la plataforma tecnológica de la ONP,7 a fin de garantizar la continuidad de sus operaciones.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. Planeación

“La Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de Planeación”

### 2.2. Pasos de la planeación

Esta metodología fue diseñada por Harold Koontz en su libro “Administración, una perspectiva global” y servirá como lineamiento metodológico durante el desarrollo del presente trabajo. Esta metodología presenta las siguientes etapas:

- **Atención de las oportunidades y/o amenazas:** Utilizando la matriz FODA teniendo en cuenta ciertos aspectos tales como Mercado, Competencia, Deseos de los clientes, Nuestras Fortalezas y debilidades.
- **Establecimiento de Objetivos o metas:** Respondiéndonos a preguntas tales como ¿Dónde quisiéramos estar?, ¿Qué deseamos hacer y cuando?
- **Consideración de premisas de planeación:** Respondiéndonos a la pregunta: ¿En que condiciones(Internas o externas) operan nuestros planes?.

- **Identificación de alternativas:** Respondiéndonos a la pregunta: ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?. Estas alternativas serán propuestas a través del análisis de las herramientas de mejora continua, por lo que se identificará las mejores soluciones a las causas raíz del problema planteado.
- **Comparación de las alternativas con base en las metas propuestas:** Respondiéndonos a la pregunta: ¿Qué alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores utilidades?. Se elaborará una matriz que nos muestre los resultados que se alcanzarían en el caso de que se tomara cualquiera de las opciones así como el costo aproximado que conlleva dicha alternativa. Además se evaluará en forma subjetiva cada opción con la finalidad de asignarle un valor de comparación que nos mida el grado de mejora del problema.
- **Elección de una alternativa:** Selección del curso de acción que seguiremos a través del uso de Herramientas como el análisis marginal, análisis de beneficio/costo, etc.
- **Formulaciones de planes de apoyo:** Tales como planes de compra de equipo, compra de materiales, Contratación y capacitación de personal, desarrollo de un nuevo producto, etc.
- **Conversión de los planes en cifras mediante la realización de presupuestos:** Desarrollo de presupuestos como por ejemplo Volumen y precio de ventas, gastos de operación necesario para los planes, Inversión en bienes de capital.

### 2.3. Analisis FODA

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.



Este análisis se considera como una actividad común en las empresas pero lo que suele ignorarse es que la combinación de los factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas y estas acciones estratégicas deberán revisarse en el tiempo.

En la siguiente figura se presentan cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA basándose en dicho análisis:

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas Internas(F):</b> Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, Investigación y desarrollo, Ingeniería, etc.	<b>Debilidades Internas(D):</b> Por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas
<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades Externas(O):</b> Por ejemplo, las condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	<b>Estrategia FO (Maxi-Maxi)</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategia DO (Mini-Maxi)</b> Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades.
<b>Amenazas externas(A):</b> Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades.	<b>Estrategia FA (Maxi-Mini)</b> Por ejemplo, uso de las fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	<b>Estrategia DA (Mini-Mini)</b> Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad de participación.

## 2.4. Toma de decisiones

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye la esencia de la planeación. Idealmente la toma de decisiones mantiene una racionalidad, es decir se debe contar con la información y la capacidad para analizar las alternativas basándose en la meta propuesta. Sin embargo debemos conformarnos con una racionalidad limitada o acotada ya que las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad. Para facilitar la toma de decisiones debemos evaluar las alternativas teniendo en cuenta factores cualitativos y cuantitativos, usando herramientas como el análisis marginal, Análisis de costo beneficio, análisis de riesgo, etc., teniendo en cuenta tres enfoques: la experimentación, la experiencia y la investigación.

### 2.4.1. Factores de la toma de decisiones

- **Factores cuantitativos:** Son los que pueden medirse en términos numéricos como el tiempo, los costos fijos, etc.
- **Factores cualitativos:** Son los que difícilmente pueden medirse como la calidad de las relaciones laborales, **la imagen de una institución**, el riesgo del cambio tecnológico, etc.

### 2.4.2. Enfoques en la toma de decisiones

- **Experiencia:** Es el apoyo en la experiencia acumulada del administrador. Cuando una persona analiza cuidadosamente su experiencia esta puede servir como una herramienta muy útil de decisión.
- **Experimentación:** Consiste en probar una alternativa para ver que sucede, esta es muy común en la investigación científica aunque algunos administradores la utilizan.
- **Investigación y análisis:** Es importante para las decisiones de gran importancia. Este método supone la resolución de un problema mediante su previo conocimiento con profundidad. Es conocido como el método del lápiz y papel.

## 2.5. Herramientas de calidad para la mejora continua

### 2.5.1. Tormenta de Ideas(BrainStorming)

Enfoque para mejorar el descubrimiento y la solución de problemas al alentar la producción sin trabas de sugerencias e ideas de un grupo que conforman el equipo de trabajo. Esta herramienta es muy utilizada para la obtención de ideas creativas aunque tiene la desventaja de restringir en los empleados todo su potencial debido a la reserva de algunas ideas por cierto temor a represalias contra ellos.

## 2.5.2. Método del cuestionamiento crítico

Es una técnica sencilla en la que los equipos encargados de la solución de los problemas formulan preguntas (del tipo porqué) durante cinco minutos por lo menos. Esto con la finalidad de mostrar evidencia de la causa real del problema.

## 2.5.3. Herramientas básicas para la mejora continua

Herramienta	Definición	Aplicación
1. Diagrama de flujo	Es una ilustración gráfica de una serie de acciones que se efectúan para producir un resultado determinado.	-Definir y comprender el proceso. -Identificar los puntos críticos.
2. Diagrama de causa y efecto	Son representaciones esquemáticas de todas las causas que contribuyen con la existencia del problema.	Es posible aislar las causas más probables.
3. Diagrama de Pareto	Es un diagrama de barras que ilustra la frecuencia de las ocurrencias o el costo de un conjunto de artículos los cuales se ordenan en orden decreciente a la importancia. En muchos casos se trata de demostrar la regla de 80-20.	-Identificar y asignar prioridades a las causas o categorías. -Identificar las categorías más importantes. -Comparar Causas o categorías entre distintos turnos y lugares. -Comunicar información de eficacia a diferentes grupos.
4. Hoja de chequeo	Es un enfoque estructurado a recabar datos. Para lo cual es necesario el diseño de un formato específico de recolección de datos.	-Analizar procesos. -Medir los procesos. -Controlar los procesos.
5. Histograma de frecuencias	Es una gráfica de barras para datos de variables continuas que se agrupan en clases.	-Revelar una imagen de la distribución de datos. -Comparar la distribución con los requerimientos de especificación. Comparar la distribución para distintos procesos, tiempos y equipos.
6. Grafica de dispersión	Es una gráfica que representa dos características variables para cada unidad sencilla de muestra.	-Evaluar posibles relaciones entre dos variables. - Evaluar posibles relaciones entre causa y efecto.
7. Graficas de control	Es un trazo estadístico que por lo general se calcula a partir de subgrupos que muestran la conducta de una característica de proceso en el transcurso del tiempo.	-Vigilar la estabilidad del proceso. -Indicar en forma gráfica la conducta de la organización.

## 2.5.4. Nuevas Herramientas para la mejora continua

Herramienta	Definición	Aplicación
1. Diagrama de afinidad	Es una herramienta que se utiliza para organizar grandes cantidades de información.	-Adquirir la comprensión de un problema complejo. -Hallar causas potenciales de un problema -Identificar soluciones creativas a un problema.
2. Grafica doble de interrelaciones	Es una herramienta gráfica que se utiliza para organizar problemas complejos y que implican muchas variables.	-Identificar las causas potenciales de un problema -Permite observar al mismo tiempo muchos efectos. -Es posible identificar y eliminar las causas raíz.
3. Diagrama de árbol	Es una técnica que se utiliza para buscar la forma más apropiada y eficaz de alcanzar un objetivo específico.	-Ayuda a orientar tareas específicas. -Planear la implantación de la solución en forma ordenada. -Divide un aspecto u objetivo más complejo.
4. Diagrama matricial	Los diagramas matriciales son herramientas que se emplean para revelar las correlaciones entre ideas, tareas y responsabilidades y que aparecen en diferentes formas matriciales.	-Desarrollar o desplegar una solución genérica. -Mostrar diversos tipos de relaciones entre las alternativas. -Permite comparar varias alternativas.
5. Matrices de prioridades	Son herramientas para tomar decisiones utilizando criterios ponderados y acordados. Se basan en la combinación de un diagrama de árbol y uno matricial.	-Asignar prioridades a aspectos, tareas u opciones posibles. -Ayudan a reducir el número de opciones para tomar decisiones con mayor facilidad.
6. Gráficas de programas de decisión de procesos	Herramienta dinámica de planeación que se emplea para diagramar en forma sistemática todas las posibles cadenas de eventos para lograr los objetivos.	-Describir de manera sistemática una solución u objetivos complejos. -Probar teorías durante la implantación de una solución compleja.
7. Diagrama de redes de actividades	Es una técnica de administración de redes de uso generalizado para la planeación e implantación de tareas complejas.	-Desplegar soluciones con programas muy estrictos de tiempo. -Identifica los pasos y subtareas y muestra el flujo de rutas simultáneas de implantación.

## 2.6. Técnicas para mejorar la productividad

Existe muchos instrumentos y técnicas para la mejora de las operaciones, manufactura y servicios. Aquí mencionamos algunos de ellos:

Técnica	Definición	Características
1. Planeación y control del inventario	Nos permite determinar cantidades óptimas de pedido de materiales. Utilizando los métodos de cantidad económica de pedido, planeación de requerimiento de materiales y los sistemas KANBAN (Justo a tiempo)	-Nos permite determinar el punto óptimo de pedido. -Nos permite determinar el costo de inventario óptimo.
2. Outsourcing	Es la transferencia de las actividades a proveedores externos los cuales tienen gran experiencia en dicha actividad.	-Permite reducir costos en personal. -Permite a una compañía concentrarse en sus aptitudes esenciales.
3. Investigación de operaciones	Es la aplicación de métodos científicos al estudio de las alternativas de un problema y en forma cuantitativa determinar la mejor solución.	-Permite tener un sentido común cuantitativo en el proceso de toma de decisiones. -Nos permite utilizar la información que se tiene como una herramienta racional.
4. Ingeniería del valor	Consiste en la asignación de un valor agregado por cada etapa que pasa un bien o servicio.	- Permite reducir el tiempo de proceso. - Permite reducir los costos del proceso.
5. Simplificación del trabajo	Se busca conseguir la participación de los empleados en la simplificación de las labores.	- Permite la identificación de los empleados. - Se obtiene una mayor colaboración de los empleados.
6. Círculos de calidad.	Es un grupo de personas de la misma área organizacional reunidos para resolver problemas que surgen en el trabajo.	-Permite mayor capacitación del empleado. -Permite identificación del empleado. -Hay mayores alternativas de solución.

## **3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

### **3.1. Planteamiento del problema**

#### **3.1.1. Generalidades**

Antes de la definición del problema planteado es necesario definir algunos pasos previos con la finalidad de mantener en orden el proceso de planeación. Para tal efecto el modelo de planeación usado se basará en el planteado por Harold Koontz en su libro “Administración, una perspectiva global”, el cual nos muestra un esquema simple de los pasos necesarios durante el proceso de planeación.

Al seguir la metodología planteada definiremos en primer lugar que puntos del análisis FODA se enfocará (Atención de las oportunidades y/o amenazas). Para tal efecto el presente trabajo se centrará principalmente en una estrategia “Mini-Maxi”, por lo que se disminuirán las debilidades para atender las oportunidades que se presentan.

Por consiguiente el trabajo se basará en brindar una propuesta que nos permita contrarrestar el efecto negativo que produce nuestra principal debilidad institucional: “Imagen institucional debilitada” que junto a los “Procesos administrativos ineficientes” forman parte del mayor problema que aqueja a la institución. Una vez que dichos factores sean contrarrestados, la institución podrá estar preparada para atender las oportunidades que se presentan disminuyendo debilidades institucionales existentes.

### 3.1.2. Descripción del problema

El principal problema que enfrenta actualmente la institución, el cual es motivo de estudio en el presente trabajo, es el “Bajo nivel de aceptación e imagen desfavorable de la institución frente a pensionistas y no pensionistas” lo que conlleva a ser una de las instituciones más golpeadas, con mayores reclamos y menos confiables del país. Con la finalidad de esquematizar y analizar el problema y sus posibles causas se utilizó las herramientas denominadas “Espina de pescado” y “Diagrama de Pareto”. Dichas herramientas nos permitirán conocer en forma global las principales causas que ocasionan el problema lo que nos permitirán y que nos servirán como punto de partida para la toma de decisiones.

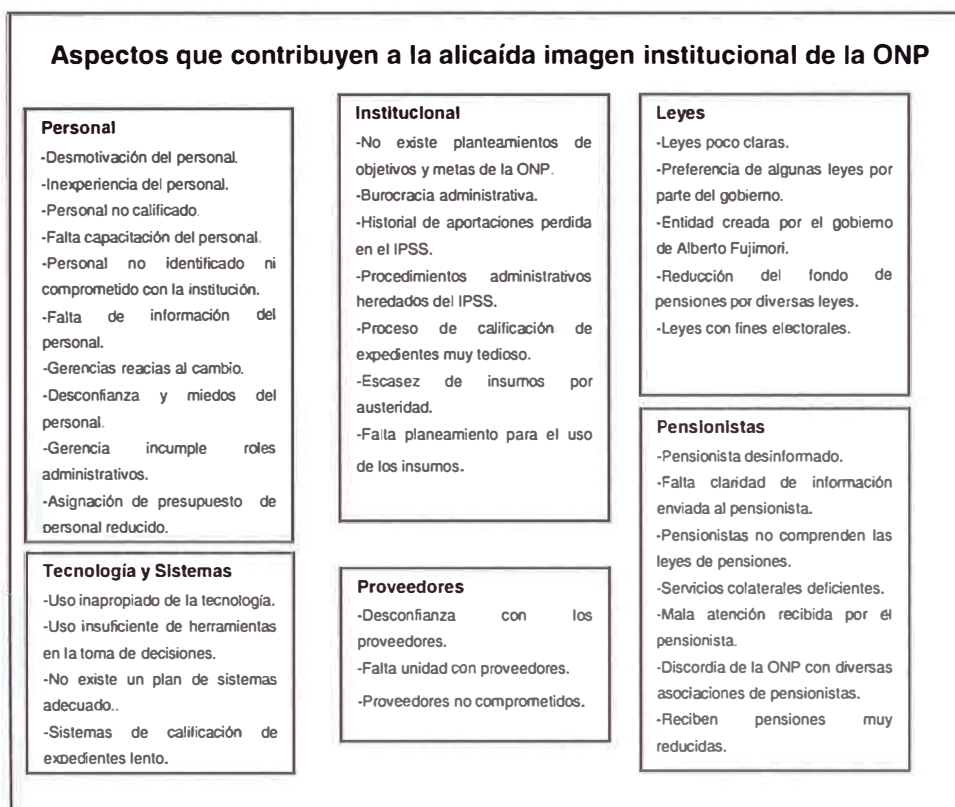
La etapa de descripción del problema consta de las siguientes partes:

- Construcción del diagrama de afinidad.
- Construcción del diagrama de causa-efecto.
- Construcción del diagrama de Pareto.

#### 3.1.2.1. Diagrama de afinidad

Se efectúa con la finalidad de agrupar posibles causas raíz que contribuyen con el problema en estudio. Ante la dificultad de obtener una reunión de un equipo de trabajo la construcción del diagrama se realizará a través de una reunión virtual por medio del correo electrónico. La información obtenida por tal medio nos permitirá evaluar y graficar el diagrama requerido.

El diagrama se construye basándose en la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos provocan la alicaída imagen institucional de la ONP?. Al recolectar la información, ordenándola por grupos y seleccionando los más importantes se obtuvo lo siguiente:



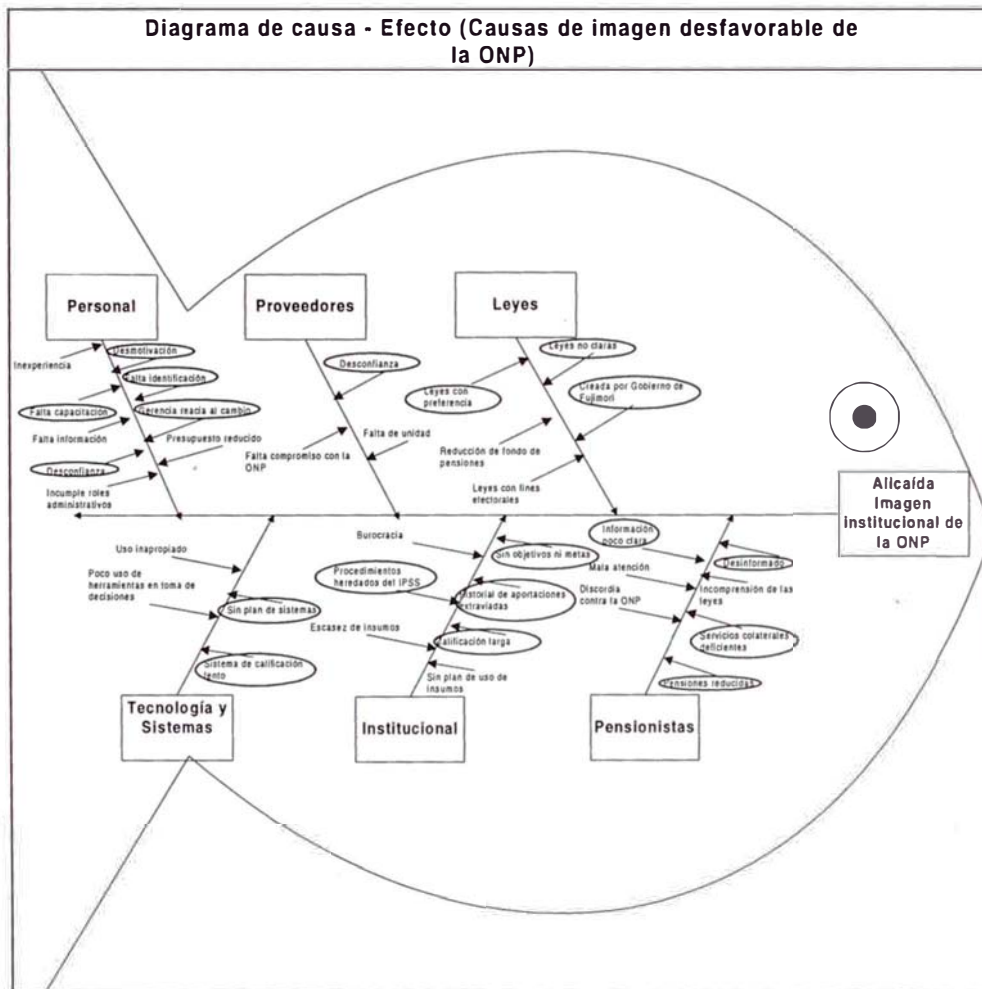
### 3.1.2.2. Diagrama de causa-efecto

Utilizando como punto de partida el diagrama de afinidad previamente graficado, se diseñó el diagrama de causa-efecto después de la cual se tomaron los puntos más importantes y que contribuyen con mas fuerza en contra de la imagen de la ONP utilizando para ello la ayuda de personal ONP los cuales escogieron dichos aspectos según el criterio de su experiencia en la institución.

Una vez diseñado el diagrama de causa-efecto se marcará aquellos puntos que se consideran los más importantes en cuanto a la influencia negativa que ejercen contra la imagen de la institución.

Este diagrama nos permitirá conocer aquellas causas más probables que originan el problema planteado. Las propuestas de mejora atacarán principalmente dichas causas identificadas como de mayor importancia.





### 3.1.2.3. Diagrama de Pareto

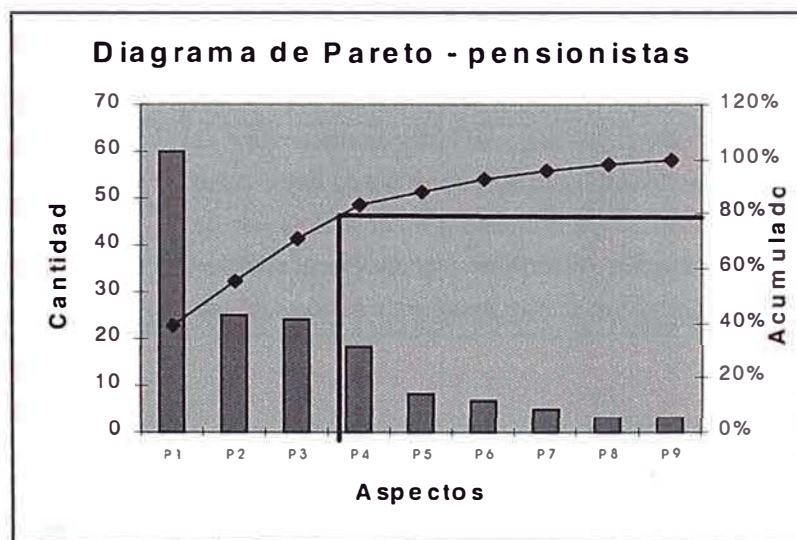
Con la finalidad de diseñar dicho diagrama se utilizó como base el gráfico de causa-efecto previamente elaborado. Se elaborará dos diagramas, El primero que muestre el punto de vista del pensionista y el segundo el punto de vista de los empleados de la ONP.

- **Desde el punto de vista del pensionista:** Con la finalidad de obtener dicha información se entrevistó a un grupo de pensionistas (Los cuales se concentran en la Oficina 10 del centro cívico) y se les hizo la siguiente pregunta: ¿Por qué motivo cree usted que la ONP posee una mala imagen institucional?. Para tal caso, se colocaron posibles respuestas, las cuales se obtuvieron de las causas seleccionadas en el diagrama de causa-efecto que son contemplados en las categorías “LEYES” y “PENSIONISTAS”,

debido a que estos puntos son los que interesan al pensionista. Se obtuvieron los siguientes resultados de la muestra:

Punto de vista del pensionista				
Código	Aspecto	Cantidad	%	Acumulado
P1	Pensiones reducidas	60	39%	39%
P2	Servicios colaterales deficientes	25	16%	56%
P3	Calificación muy larga	24	16%	71%
P4	Información poco clara	18	12%	83%
P5	Leyes no claras	8	5%	88%
P6	Creadas en el gobierno de Alberto Fujimori	7	5%	93%
P7	Leyes poco claras	5	3%	96%
P8	Desinformación	3	2%	98%
P9	Otros	3	2%	100%
<b>Total</b>		<b>153</b>	<b>100%</b>	

De los resultados obtenidos se puede construir la siguiente gráfica de Pareto:



Al trazar una línea horizontal en el punto correspondiente al 80% de los pensionistas entrevistados, podemos concluir que los puntos más importantes a considerar desde el punto de vista del pensionista son los siguientes:

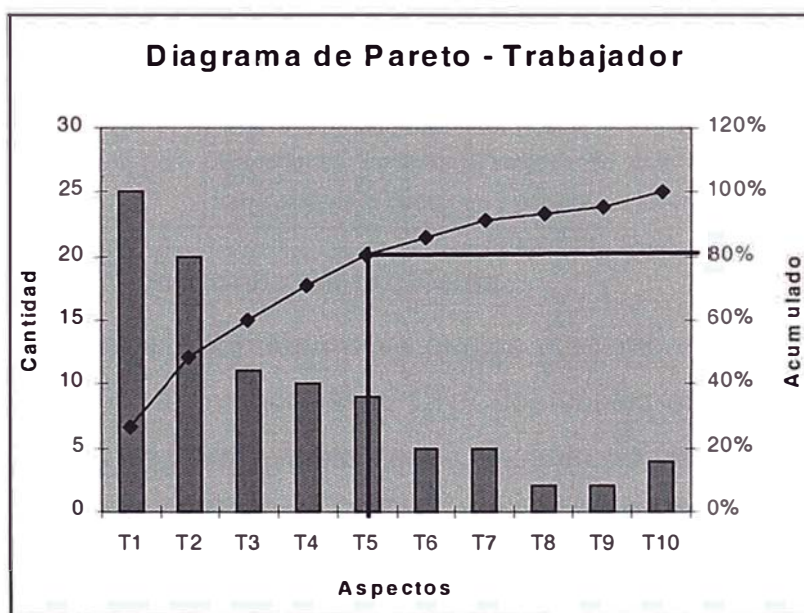
Aspecto	Motivo
<b>P1: Pensiones reducidas</b>	Debido principalmente a un mal manejo de los fondos de pensiones no es posible el incremento de pensiones. Esto origina que los pensionistas no estén conformes con su pensión y manifiesto su descontento contra la institución. Con ley aprobada el 02/01/2002 en el que se contempla un incremento en la pensión mínima según el tipo de pensión y los años de aportación se espera que esta influencia negativa tienda a disminuir en gran escala
<b>P2: Servicios colaterales deficientes</b>	Es un motivo de queja importante para aquellos pensionistas que cobran su pensión directamente ya sea en el banco y colegios. Dichos pensionistas reciben por parte de ONP en coordinaciones con ESSALUD una serie de servicios colaterales como entrega de desayunos, atención médica, corte de cabello, lustrado de calzado, etc., los cuales por ser en número insuficiente originan un importante descontento entre los pensionistas.
<b>P3: Calificación muy larga</b>	El tiempo que demora desde el momento en que el cesante o jubilado presenta su solicitud para obtener su jubilación hasta el momento en que se le otorga la resolución de pensión es muy largo, debido principalmente a dos motivos muy importantes: El primero es que se heredaron muchos procedimientos ineficiente del Instituto Peruano de Seguridad Social y segundo es la pérdida de las aportaciones de pensionistas en el IPSS, originando una pérdida de tiempo ya que se tiene que realizar informes inspectivos en las empresas con la finalidad de validar la información remitida por el pensionista.
<b>P4: Información poco clara</b>	La información brindada tanto por los empleados de la ONP, en la boleta de pago como en los medios de comunicación es suficiente, sin embargo esta es muy técnica para ser entendida por un pensionista promedio. Es debido a esto que la mayoría de pensionistas interpretan la ley a su manera o prestan mucha atención a ciertos medios poco confiables.

- Desde el punto de vista del empleado de ONP:** Con la finalidad de obtener dicha información se entrevistó a un grupo de empleados de diferentes áreas de la ONP y de los proveedores. A ellos se les hizo la siguiente pregunta: ¿Por qué motivo cree usted que la ONP posee una mala imagen institucional?. Para tal efecto se colocaron como posibles respuestas las señaladas como las más importantes durante el análisis realizado en el diagrama de causa-efecto debido a que el personal conoce más en detalle de

los procedimientos internos de la ONP. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Punto de vista del trabajador de la ONP				
Código	Aspecto	Cantidad	%	Acumulado
T1	Procedimientos heredados del IPSS	25	27%	27%
T2	Aportaciones extraviadas	20	22%	48%
T3	Desconfianza con los proveedores	11	12%	60%
T4	Desmotivación del personal	10	11%	71%
T5	Personal no identificado	9	10%	81%
T6	Leyes no claras	5	5%	86%
T7	Pensiones reducidas	5	5%	91%
T8	Sin plan de sistemas	2	2%	94%
T9	Información poco clara	2	2%	96%
T10	Otros	4	4%	100%
<b>Total</b>		<b>93</b>	<b>100%</b>	

De la cual se construye el siguiente diagrama:



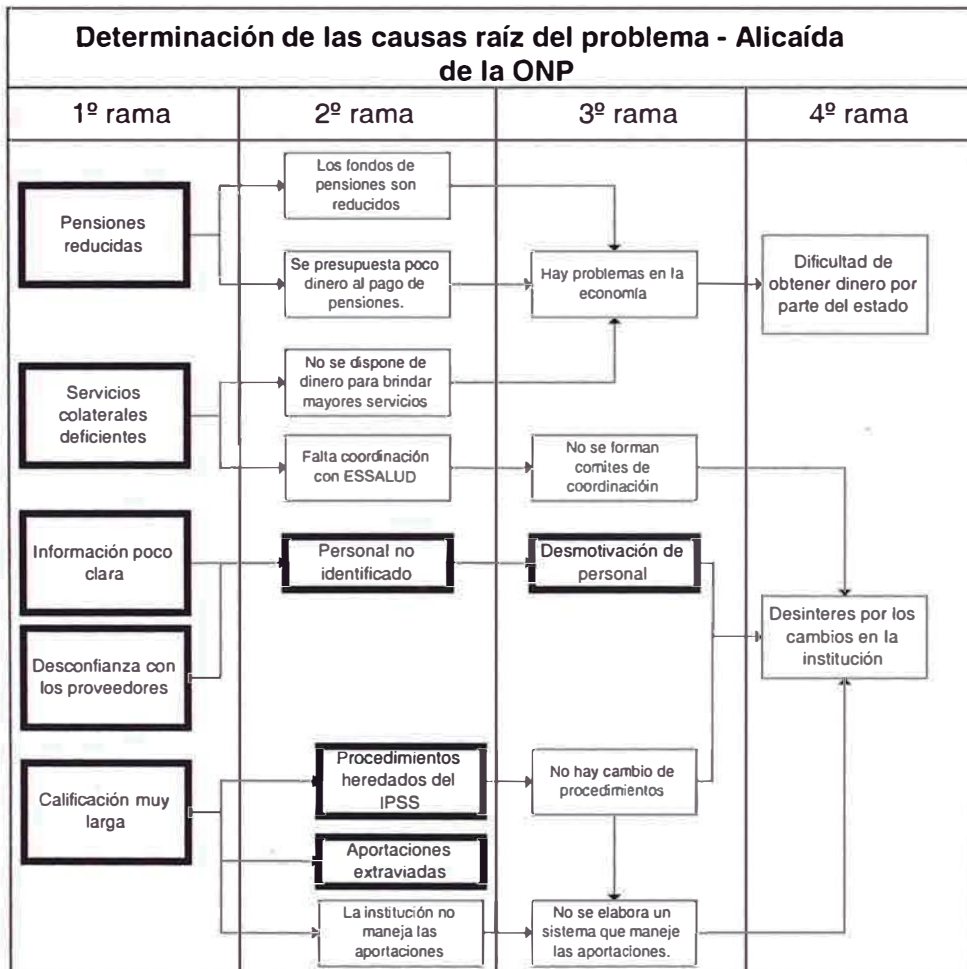
Al trazar una línea horizontal en el punto correspondiente al 80% de los pensionistas entrevistados, podemos concluir que los puntos más importantes a considerar desde el punto de vista del trabajador de la ONP son los siguientes:

Aspecto	Motivo
<b>T1:Procedimientos heredados del IPSS.</b>	Al crearse la ONP los diferentes procedimientos para atención al pensionista sean estos de pago y calificación fueron heredados del antiguo IPSS, razón por el cual muchos de ellos son ineficientes. Conforme pasaron los años algunos procedimientos han cambiado pero sin muchos resultados prácticos.
<b>T2:Aportaciones extraviadas</b>	Muchos de los registros de aportaciones de los ex-trabajadores se extraviaron, razón por la cual se obliga a la ONP a incluir la inspección en las empresas de los datos declarados incrementando considerablemente el proceso de calificación de los expedientes.
<b>T3:Desconfianza con los proveedores</b>	Existe una gran desconfianza durante la realización de los métodos de trabajo entre personal de la ONP y personal del proveedor, cada uno de los cuales queriendo proteger su imagen oculta cierta información al otro por lo que disminuye la transparencia de los procesos y por ende su eficiencia.
<b>T4:Desmotivación del personal</b>	En su mayor parte el personal trata de automotivarse, sin embargo esto no es suficiente. Hay desmotivación por pertenecer a una institución con grandes problemas de imagen y problemas administrativos. A pesar de todo eso la Gerencia no es consciente de la importancia que tiene el personal dentro de la institución y no elabora programas de motivación de personal.
<b>T5:Personal no identificado</b>	No se ha logrado inculcar en cada trabajador esa unión con la institución y su puesto de trabajo lo que permitiría que dicho personal haga su mayor esfuerzo por apoyar a la institución. Por el contrario el personal es ignorado en su trabajo permitiendo que este no desee continuar trabajando en la institución y prefiera ir a laborar a otra.

### 3.1.2.4. Conclusiones del problema

Se analizaron los nueve puntos más importantes que influyen en contra de la imagen de la ONP, los cuales se obtuvieron de los diagramas de Pareto, tanto desde el punto de vista del Pensionistas como del trabajador de la ONP. Sin embargo, es necesario determinar las relaciones entre los diferentes puntos así como también determinar las verdaderas causas que originan las diferentes situaciones mostradas. Como siguiente paso y ante la necesidad de encontrar las verdaderas causas-raíces que originan el problema se utilizó la técnica del cuestionamiento crítico junto con el diagrama doble de interrelaciones, la que nos permitirá en forma gráfica proponer posibles soluciones al problema. En el siguiente gráfico nos

muestra las relaciones entre los diferentes aspectos hallados en el diagrama de Pareto así como también las posibles causas raíz del problema.



De la gráfica podemos deducir que existen dos grandes problemas que aquejan a la institución y que pueden clasificarse como de carácter externo e interno. El primero de ellos, de carácter externo, se refiere a la dificultad del estado para obtener fondos, esto es debido principalmente a los problemas económicos que enfrenta el país en estos últimos años y que no permite obtener mayores recaudaciones que permitan dar mayores facilidades a los pensionistas. El segundo de ellos es de carácter interno y se refiere a la falta de interés por parte de la alta gerencia por cambiar algunos aspectos de la institución lo que conlleva a diversos problemas internos que van contra la institución.

## 3.2. Propuestas de solución

Este punto nos muestra principalmente la etapa de identificación de alternativas de solución, para lo cual siguiendo la metodología planteada debemos respondernos la pregunta: ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?.

Al analizar detalladamente el problema y basándonos en los diagramas previamente diseñados, podemos enfocar el problema desde dos puntos de vista: Externo e interno.

Desde el punto de vista externo podemos concluir que la solución depende únicamente de la situación económica del país, los cuales son medibles a través de distintos indicadores económicos tales como el PBI, crecimiento económico, densidad poblacional, etc., los cuales influyen directamente o indirectamente en el fondo de pensión de cada una de las leyes administradas por la ONP. Así por ejemplo la mejora del riesgo país conlleva a atraer mayor inversión lo que a su vez permite generar mayor empleo, mayor producción y mayores ingresos y por consiguiente mayores recaudaciones por parte del estado, la cual puede reflejarse directamente en un incremento del presupuesto para el pago de pensiones. Para lograr tal incremento del presupuesto deberá elaborarse una propuesta técnica y económica y presentada a los poderes ejecutivo y legislativo para analizar la factibilidad de su realización.

Sin embargo la institución no solamente tendrá que estar a la espera de dichos cambios en la economía sino que deberá adaptarse desde un punto de vista interno a los diferentes cambios que sucedan externamente. Con la finalidad de adaptarse eficientemente a los cambios se deberá diseñar un plan estratégico de largo plazo, el cual debe ser susceptible de modificaciones en el tiempo.

Asimismo debemos considerar como complemento de nuestro plan estratégico las diferentes acciones específicas a proponer tomando en cuenta cada uno de los elementos de la administración tales como:

Planeación, Organización, Administración de personal, Dirección y control. Se diseñaran propuestas de tal manera de incrementar la eficiencia y mantener el equilibrio entre cada uno de los elementos de la administración con la finalidad de contrarrestar el efecto negativo que provocan las causas identificadas en los diagramas diseñados previamente.

Se presenta el siguiente cuadro que nos muestra las diferentes propuestas de solución:

Tipo	Tema	Acción específica
Externo	Esperar evolución económica	Análisis constante de la evolución de la economía nacional a través de los indicadores económicos y financieros, así como también las futuras privatizaciones y concesiones (Ver anexo 3 y 4)
	Negociación con el gobierno propuestas técnicas	Incremento de pensión mínima
		Nivelación de pensiones-ESSALUD
		Reestructuración de bonificación Fonahpu.
		Reducción de pensión de viudez a un 50%
	Incremento en fondo de pensiones	
	Pensión provisional a los 90 días de iniciado el trámite	
Interno	Planeación	Concientización, convencimiento y motivación de la alta gerencia de ser partícipe del cambio en la institución. Para luego ir escalando hacia toda la institución.
		Elaboración de un plan estratégico teniendo en cuenta lo siguiente: - Elaboración de una visión. - Elaboración de una misión, propósitos, valores, políticas y premisas, los cuales marcarán un punto de referencia para la institución. - Elaborar un análisis temporal del FODA. - Elaborar un análisis temporal del ambiente presente y futuro a través de proyecciones. - Elaborar una serie de objetivos a corto y largo plazo. - Elaborar acciones de corto y largo plazo. - Diseñar planes de contingencia y planes secundarios. - Diseñar métodos de control y dirección del cumplimiento de los objetivos. - Diseñar procedimientos para actualizar temporalmente el plan estratégico.
		Formación de comités de coordinación de diferentes temas específicos.
		Diseño de un sistema de control de las aportaciones, permitiendo reducir el tiempo que toma el informe inspectivo.
		Diseño de sistemas que permitan obtener información importante de las quejas, sugerencias, recomendaciones que permitan identificar las necesidades del pensionista.
		Formación de comités de coordinación con las diferentes entidades con las que se trabaja mancomunadamente tales como SUNAT, ESSALUD, Tribunal constitucional, etc.
	Organización	Considerar el outsourcing como perteneciente a la institución y comprometiéndolo dentro de las funciones de la institución.
		Crear un clima de confianza entre los trabajadores para luego utilizar el concepto de "Empowerment" como herramienta de delegar autoridad a los subordinados.
		Recolección de información de los diferentes procedimientos administrativos de la ONP con la finalidad de realizar un estudio completo de organización y métodos y obtener un alto grado de eficiencia eliminando los cuellos de botella. Modificar el esquema organizacional de tal forma que se adapte a los nuevos procedimientos.
	Administración de personal	Diseñar un plan de motivación de personal que tenga en cuenta los siguientes aspectos: - Premios y/o reconocimientos públicos por un buen trabajo. - Retroalimentación: Donde se especifica los puntos débiles y fuertes de cada persona. Se felicita a los sobresalientes y se recomienda a los que cometieron errores. - Se identifica al personal con la institución, siendo claros y sinceros con los trabajadores acerca de los planes existentes, así como también lograr que entiendan su aporte hacia la institución en la función que desempeñan.
		Diseñar un plan de capacitación de personal, lo cual permitirá contar con personal calificado y muy capaz. Esto se notará a través del trato al pensionista y en el desarrollo de sus actividades.
	Dirección	Identificar líderes que orienten positivamente a la institución. Motivar a los trabajadores de tal manera que la comunicación formal e informal sean estas vía oral o escrita sean claras, concisas y factibles.
Control	Elaborar técnicas de control y corrección de desviaciones en el tiempo tales como: - Crear un indicador subjetivo de aceptación de la institución. - Aplicar Benchmarking o comparación contra los mejores. - Proyectar Presupuesto de ingresos y gastos, de tiempo, de espacio y de recursos humanos.	



### 3.3. Evaluación de alternativas

Este punto nos muestra principalmente la etapa Comparación de las alternativas con base en las metas propuestas, para lo cual siguiendo la metodología planteada debemos respondernos la pregunta: ¿Qué alternativas nos ofrecen mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores utilidades?.

Con la finalidad de evaluar cada una de las alternativas se utilizará en forma subjetiva el análisis marginal como herramienta de evaluación de alternativas. Para tal efecto se utilizará el siguiente cociente:

$$\text{Indicador} = \frac{\Delta B}{\Delta C} = \frac{\text{Incremento de imagen}}{\text{Incremento en costos}}$$

Utilizando para el incremento de imagen escalas que van desde el -5 (Es muy desfavorable a la imagen de la institución) hasta el 5 (Muy favorable a la imagen de la institución) y para el incremento de costos escalas que van desde el 0 (No incurre costos) hasta el 5 (muy costoso). Los resultados son los siguientes:

Acción específica	Comentarios	Indicador costo	Incremento imagen	Cociente	Observaciones
Análisis de la economía nacional	Permite a la institución encontrarse preparada.	0	0	0.00	
Incremento de pensión mínima	Favorece a 250,000 pensionistas de la ley 19990.	5	5	1.00	Ley promulgada en el 2002.
Nivelación de pensiones-ESSALUD	Favorece a 13,000 pensionistas de ESSALUD los cuales tienen mayores quejas.	5	4	0.80	Ley promulgada en setiembre del 2001.
Reestructuración de bonificación Fonahpu.	Por el incremento de pensión mínima muchos pensionistas saldrían perjudicados.	0	-4	- Inf	Ley promulgada en el 2002.
Reducción de pensión de viudez a un 50%	Las nuevas pensiones de viudez serían perjudicadas.	0	-3	- Inf	Por aprobar en el congreso
Incremento en fondo de pensiones	A través de negociación con el gobierno.	5	4	0.80	
Establecer pensión provisional a 90 días	Evitaría los largos tiempos de espera para obtener una pensión.	2	4	2.00	Ley promulgada en el 2002.
Compromiso de la alta gerencia	Es primordial que se cumpla este primer paso para comenzar con el cambio en toda la institución.	0	2	+ Inf	
Elaboración de un plan estratégico	Permitiría a la institución prepararse para afrontar los futuros cambios.	3	4	1.33	
Formación de comités de coordinación.	Permite comprometer al personal con las tareas a realizar.	1	0	0.00	
Diseñar sistema de control de aportaciones	Permite reducir el tiempo de atención a través del control directo de las aportaciones.	2	2	1.00	Esta restringido por las leyes peruanas.
Diseñar sistema de control de quejas	Permite obtener información muy importante que puede servir como herramienta de decisión a la alta gerencia.	2	4	2.00	
Compromiso de los proveedores	Permite ganar eficiencia a través de la confianza entre la institución y el proveedor.	0	1	+ Inf	
Crear clima de confianza y aplicación de empowerment.	Permite generar confianza entre los administradores y sus subordinados, convirtiendo los procedimientos más eficientes.	0	3	+ Inf	
Estudio de organización y métodos	Permite ordenar los procedimientos existente, maximizando en lo posible su eficiencia.	2	3	1.50	Necesita la aprobación del gobierno
Modificar esquema organizacional.	La organización debe adecuarse al plan estratégico y a los nuevos procedimientos.	2	2	1.00	Necesita la aprobación del gobierno
Plan de motivación de personal	Permite contar con personal comprometido e identificado con la institución.	1	2	2.00	
Plan de capacitación de personal	Permite contar con personal calificado en cada puesto de trabajo.	1	2	2.00	
Identificación de líderes	Permite identificar aquellas personas que pueden influir en los demás.	0	0	0.00	
Establecer formas de comunicación.	Permite manejar la información oral y escrita en forma eficiente.	0	0	0.00	
Elaboración de técnicas de control de los objetivos	Permite controlar y corregir las desviaciones respecto a los objetivos trazados.	1	1	1.00	

### 3.4. Toma de decisiones

Este punto nos muestra principalmente la etapa de elección de las alternativas de solución, para lo cual, siguiendo la metodología planteada, utilizaremos métodos cuantitativos para determinar las mejores alternativas. Para tal efecto nos guiaremos del cuadro presentado en el punto anterior siguiendo los siguientes criterios:

- Primeramente se seleccionan aquellos que provocan una considerable mejora en la imagen de la institución, los cuales se ordenarán en relación con su menor costo.
- En segundo lugar se seleccionan aquellos que sin costo adicional provocan una mejora en la imagen de la institución.
- Por último se seleccionan aquellos cuyo cociente es mayor o igual a 1.5.
- No se considerarán aquellas acciones que ya han sido aprobadas o cuya ley ya se encuentra vigente.

Teniendo en consideración dichos aspectos y tomando como base la experiencia de los empleados se seleccionaron un conjunto de alternativas de solución, las cuales se encuentran estrechamente relacionadas entre sí. Este grupo de alternativas permitirán en su conjunto superar cada una de las debilidades internas de la institución permitiendo mejorar su imagen, logrando prepararla para el futuro y poder tener la capacidad de aprovechar las oportunidades. Este conjunto de alternativas son las siguientes:

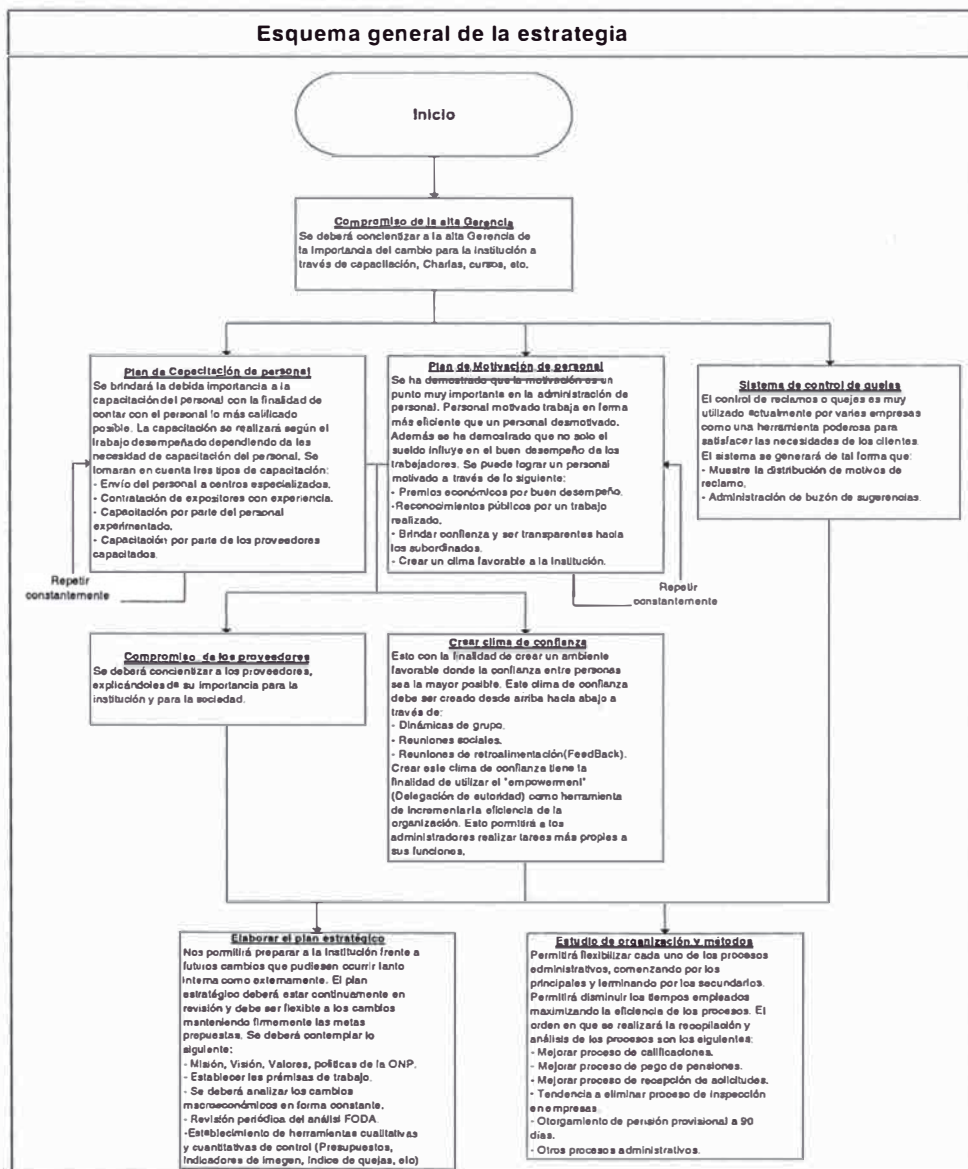
- Lograr el compromiso de la alta gerencia hacia el cambio.
- Elaboración de un plan estratégico a largo plazo.
- Diseñar sistema de control de quejas.
- Creación de un clima de confianza y aplicación de empowerment con la finalidad de delegar autoridad.
- Lograr compromiso de los proveedores.
- Estudio de organización y métodos.

- Plan de capacitación de personal.
- Plan de motivación de personal.

### 3.5. Estrategias adoptadas

En este punto se planteará una estrategia general que contempla cada una de las alternativas de solución seleccionadas, mostrándonos un orden específico en que deberán ejecutarse, lo que nos permitirá organizar cada una de las alternativas de solución propuestas.

Con la finalidad de presentar claramente la estrategia general a tomar se presenta el siguiente esquema:



## 4. EVALUACION DE RESULTADOS

Una vez puesta en marcha el plan de acción es necesario el establecimiento de técnicas de control con la finalidad de evaluar constantemente la efectividad de cada una de las actividades propuestas y medir los resultados obtenidos. Al no contar actualmente con indicadores que nos permitan realizar ciertas comparaciones, consideraremos para efectos prácticos como punto de comparación el máximo efecto positivo de la estrategia en cada uno de los aspectos considerados en el presente caso.

Así se establecieron una serie de factores a controlar, los cuales deben ser monitoreados en todo momento con la finalidad de evaluar el éxito de la estrategia planteada. Dichos factores se muestran en el cuadro adjunto:

Elemento	Objetivo	Herramienta	Resultados(Mejoras)
Numero de quejas	Minimizar el número de quejas mensuales.	Sistema de control de quejas (Estadísticas)	- <b>Imagen institucional.</b> - Identificación de personal
Tiempo promedio de otorgamiento de pensión	Minimizar el tiempo que toma los tramites para obtener pensión.	Seguimiento de casos específicos.	- <b>Imagen institucional.</b> - Satisfacción de los pensionistas. - Eficiencia de procesos.
Capacitación de personal	Poseer el personal mejor capacitado en cada puesto específico.	Evaluación de desempeño de personal. Se debe establecer la mejor técnica de evaluación.	- <b>Imagen Institucional.</b> - Personal identificado. - Personal calificado. - Personal motivado - Uso apropiado de tecnología y sistemas. - Planificación de actividades. - Información al pensionista.
Motivación de personal	Mantener a los empleados fielmente comprometidos con la institución dando lo mejor de sí por mejorar la situación.	A través de Evaluaciones psicológicas, análisis del clima organizacional, de la calidad de vida laboral, de las necesidades, de los premios, etc.	- <b>Imagen Institucional.</b> - Personal identificado. - Personal motivado. - Enriquecimiento de puestos. - Participación de empleados.
Calidad de atención al pensionista	Mantener a los pensionistas informados y conformes a través de leyes y explicaciones claras.	A través de la técnica de encuestas, las que serán contempladas en el sistema de quejas.	- <b>Imagen Institucional.</b> - Pensionistas informados. - Servicios colaterales. - Negociación con diferentes instituciones. - Información clara.
Indicadores económicos	Permanecer constantemente alerta a los cambios presentes y futuros en la economía de tal manera de mantenerse preparado a cualquier inconveniente.	Revisar indicadores: - Económicos. - Financieros. Y otros aspectos de interés a nivel macroeconómico.	- <b>Imagen Institucional.</b> - Fondo de pensiones. - Presupuesto - Inversiones financieras.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo del presente caso es importante notar ciertos aspectos a considerar los cuales pueden ser aplicados a cualquier institución pública o privada. De esta manera es importante tomar en cuenta algunas conclusiones, las cuales se muestran a continuación:

- La ONP como cualquier entidad pública esta reglamentada y regulada a través de leyes propuestas por el poder ejecutivo y legislativo. Estas leyes en su mayoría limitan a las instituciones públicas convirtiéndolas en instituciones burocráticas y por lo tanto ineficientes.
- El fondo de pensiones se ha ido reduciendo durante los últimos años. Por esta razón la estabilidad de la ONP depende en gran medida de la situación del país.
- Al iniciar cualquier proyecto importante en una institución, lo primero que se debe realizar es lograr el convencimiento y compromiso de la alta Gerencia de que el proyecto será beneficioso para la institución. Sin lograr este requisito se corre el riesgo de que el proyecto no obtenga los resultados requeridos.
- Actualmente el planeamiento estratégico es un aspecto muy importante para cualquier institución, ya que le permite encontrarse preparada internamente para afrontar cualquier ocurrencia que pudiera presentarse en el ambiente externo. El planeamiento estratégico debe ser revisado en forma constante y modificado cada vez que se requiera.
- Actualmente ha tomado mucha importancia el factor humano en las empresas; Por esta razón los conceptos de “Motivación” y “Capacitación”

son muy utilizados como herramienta de mejora de eficiencia del personal. Al aplicar correctamente se puede lograr que el personal sea eficiente, identificado con la empresa, comprometido con su trabajo, etc.

- El control de reclamos o quejas es muy utilizado actualmente como herramienta de toma de decisiones, incluso existen completos estudios sobre el tema. Por lo tanto esta herramienta es muy útil para la toma de decisiones en cualquier empresa, sea esta pública o privada.
- Las herramientas de calidad son de gran importancia para llegar a soluciones muy importantes para una institución utilizando como entrada múltiples opiniones y a través de filtros seleccionar las mejores alternativas de solución.

## BIBLIOGRAFIA

- **“ Administración, Una perspectiva Global”** – Harold Koontz y Heinz Wehrich – Editorial McGRAW-HILL– 11ª edición – México – 1999 – Pág. 122-221, 616-617.
- **“ Manual de las nuevas herramientas para la mejora continua”** – Cecilia Nieto – Separata distribuida en el Primer curso de Titulación por actualización de conocimientos – UNI / FIIS – 2001 – Pág. 15-76
- **“Manual de las herramientas básicas para la mejora continua”** – Cecilia Nieto – Separata distribuida en el Primer curso de Titulación por actualización de conocimientos – UNI / FIIS – 2001 – Pag 11-83
- **“Administración de operaciones y producción: Calidad total y respuesta sensible rápida”** – Hamid Noori y Russell Radford – Editorial McGRAW-HILL – 1ª edición – Colombia – 1997 – Pág. 322-323.
- **“Notas técnicas sobre organización, empresa y enfoques administrativos”** – Jose Galarza M. – ESAN – Lima – 1994 – Pág. 1-7.
- **“Administración”** – James A.F. Stoner y R. Edward Freeman – Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. – Quinta Edición – México –1992 – Pág 64-68

## ANEXOS

### Anexo 1: Montos de pensión habitual mensual

Montos de pensión ordinarios pagados mensualmente por la ONP			
FONDO	Nº PENS	PLANILLA ORDINARIA	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
FODASA	1,043	166,478.76	RECURSOS ORDINARIOS
COMP. CALLAO	587	26,983.03	RECURSOS ORDINARIOS
COMP. PUERTOS	896	40,187.12	RECURSOS ORDINARIOS
ELECT. - (PENS.COMP)	1,198	623,063.38	CONTRIB. AL FONDO - FCR
EMSAL	216	101,200.96	CONTRIB. AL FONDO - FCR
ENTEL PERU	440	428,408.20	CONTRIB. AL FONDO - FCR
RTP	80	38,731.38	CONTRIB. AL FONDO - FCR
CACHIMAYO	10	7,728.06	CONTRIB. AL FONDO - FCR
ENATA	98	58,002.75	CONTRIB. AL FONDO - FCR
ELECTROLIMA - (20530)	11	6,766.91	CONTRIB. AL FONDO - FCR
PARAMONGA	40	16,314.05	CONTRIB. AL FONDO - FCR
ENCI	1	498.79	CONTRIB. AL FONDO - FCR
ENAFER	167	68,163.67	CONTRIB. AL FONDO - FCR
ESSALUD	15,773	14,307,278.70	CONTRIB. AL FONDO - TRANSFERENCIAS
PESCA PERU	10	16,949.49	CONTRIB. AL FONDO - FCR
RENIEC	109	171,949.87	CONTRIB. AL FONDO - FCR
ENAPU MATARANI	242	348,266.27	CONTRIB. AL FONDO - FCR
BANC. NACION	6,876	10,969,263.79	CONTRIB. AL FONDO - TRANSFERENCIAS
DL 19990	354,049	115,175,988.23	R.ORDINARIOS Y OTROS
DL 18846	11,715	3,487,002.18	CONTRIB. AL FONDO - TRANSFERENCIAS
<b>TOTAL</b>	<b>393,561</b>	<b>146,059,225.59</b>	

### Anexo 2 : Activos financieros de la ONP

TIPO	Valor en Libros	Int. Deveng. y Fluct. de Valores	Valorización
MERCADO LOCAL	1,070,984,920	6,370,395	1,077,355,315
MERCADO EXTERNO	2,161,132,361	13,898,975	2,175,031,336
<b>TOTAL US\$</b>	<b>3,232,117,281</b>	<b>20,269,369</b>	<b>3,252,386,650</b>

Rentabilidad	Ene- Set 2001
ACTIVOS FINANCIEROS	5.63%



## Anexo 3 : Indicadores macroeconómicos

- **Producto Bruto Interno**

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variaciones porcentuales reales)				
	2001	2002	2003	2004
<b>I. Oferta Global</b>	<b>2,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,9</b>	<b>6,2</b>
1. Producto Bruto Interno	1,5	5,0	5,5	6,0
2. Importaciones 1/	7,1	7,4	8,2	7,2
<b>II. Demanda Global</b>	<b>2,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,9</b>	<b>6,2</b>
3. Demanda Interna	1,1	4,6	5,7	5,8
a. Consumo privado	3,0	5,0	5,4	5,4
b. Consumo público	5,9	-1,0	1,0	1,0
c. Inversión privada	-0,1	9,7	10,0	11,8
d. Inversión pública	-9,4	0,8	4,9	4,6
4. Exportaciones 1/	9,5	9,4	6,7	8,1

1/ De bienes y servicios  
Fuente: Marco Macroeconómico Multianual

- **Proyecciones económicas**

Anexo Indicadores del Marco Macroeconómico Multianual 2002-2004					
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>I. Producción (Variación porcentual real)</b>					
1. PBI	3,1	0,9	5,5	5,5	6,0
2. Demanda interna	2,4	0,4	5,3	5,7	5,8
De la cual: Inversión Privada Fija	-2,0	-2,4	9,7	10,0	11,4
3. PBI nominal en miles de millones de S/.	186,8	192,3	206,5	225,0	243,9
4. PBI nominal en miles de millones de US\$	53,5	54,1	57,1	61,7	66,8
<b>II. Inflación y tipo de cambio</b>					
1. Inflación acumulada	3,7	2,5	2,0	2,0	2,0
2. Inflación promedio	3,8	2,6	2,6	2,0	2,0
3. Tipo de cambio promedio del período	3,49	3,55	3,65	3,65	3,65
<b>III. Brechas Ahorro-Inversión (% del PBI)</b>					
1. Brecha Externa (=2+3)	-3,0	-2,8	-2,8	-2,8	-2,8
2. Brecha Pública	-3,2	-2,3	-1,9	-1,4	-1,0
3. Brecha Privada (=a-b)	0,2	-0,3	-0,9	-1,4	-1,6
a. Ahorro privado	16,2	15,2	15,7	15,8	16,1
b. Inversión privada	16,0	15,5	16,6	17,2	17,9
<b>IV. Balanza Comercial (Millones US\$)</b>					
1. Balanza Comercial	-321	-300	57	93	290
a. Exportaciones	7.028	7.201	8.326	9.088	10.069
b. Importaciones	7.349	7.501	8.269	8.995	9.779
<b>V. Balanza de Pago (Millones US\$)</b>					
1. Cuenta Corriente	-1.627	-1.394	-1.612	-1.755	-1.838
2. Amortización total	2.677	2.196	2.360	2.484	2.556
a. Sector Público No Financiero	635	793	862	1.047	1.161
b. Sector Privado	2.042	1.403	1.498	1.437	1.397
3. Acumulación de RIN	-224	220	200	200	200
4. Requerimiento Bruto de Financiamiento Externo (= -1+2+3)	4.080	3.810	4.172	4.439	4.596
a. Sector Público No Financiero	1.299	1.446	1.350	1.350	1.400
b. Sector Privado	2.781	2.364	2.822	3.089	3.196
<b>VI. Sector Público (Millones de US\$)</b>					
1. Financiamiento Neto del Resultado Económico	1.702	1.273	1.109	693	668
2. Amortización	779	909	1.017	1.296	1.613
a. Interna	144	116	155	249	452
b. Externa	635	793	862	1.047	1.161
3. Requerimiento Bruto de Financiamiento del Sector Público (=2+3)	2.481	2.182	2.128	2.189	2.281
a. Externo	1.299	1.446	1.350	1.350	1.400
b. Interno y Privatización	1.182	736	778	839	681
<b>VII. Saldo de Deuda Pública (Millones de US\$)</b>					
1. Externa	19.205	19.116	19.604	19.911	20.170
2. Interna	5.044	5.399	5.623	5.814	6.009
3. Total (=1+2)	24.249	24.515	25.227	25.725	26.179
<b>VIII. Indicadores Monetarios (Variación porcentual)</b>					
1. Emisión primaria (promedio anual)	6,0	2,7	7,0	7,0	7,0
2. Liquidez total	3,3	5,9	6,6	8,0	8,7
3. Crédito al sector privado	-1,0	5,0	9,0	9,0	9,0
<b>IX. Indicadores de Solvencia</b>					
1. Saldo Reservas Internacionales Netas (millones de US\$)	6.160	8.400	8.600	8.800	9.000
2. RIN / Deuda a un año (número de veces)	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
3. Servicio total de deuda externa/Exportaciones (%)	6,4	7,1	7,0	6,6	6,5
4. Saldo de la deuda pública total (% del PBI)	45,3	45,3	44,1	41,7	39,2
5. Servicio total de deuda pública (% del PBI)	3,7	3,9	4,0	4,4	4,7

## • Indicadores Globales

INDICADORES GLOBALES						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Población (miles de habitantes)</b>	25 232	25 671	26 090	26 521	26 951	27 379
<b>Producto Bruto Interno</b>						
Miles de millones de S/.	174,7	186,8	192,3	208,5	225,0	243,9
Variación porcentual real	0,9	3,1	0,9	5,5	5,5	6,0
<b>Inversión (en porcentaje del PBI)</b>						
Pública	4,8	4,1	3,5	3,1	3,0	2,9
Privada	16,8	16,0	15,5	16,6	17,2	17,9
<b>Tipo de Cambio (S/ Por US\$)</b>						
Promedio anual	3,38	3,49	3,55	3,65	3,65	3,65
Fin de periodo	3,51	3,52	3,60	3,65	3,65	3,65
<b>Indice de Precios al Consumidor</b>						
Promedio (Variación porcentual)	3,5	3,8	2,6	2,6	2,0	2,0
Acumulada (Variación porcentual)	3,7	3,7	2,5	2,0	2,0	2,0
<b>Demanda y Oferta Global (Variación % real)</b>	-1,7	3,2	1,5	6,2	5,7	6,1
Demanda Interna	-3,1	2,4	0,4	5,3	5,7	5,8
Consumo privado	-0,4	3,9	1,9	4,6	5,4	5,4
Consumo público	3,5	5,1	-2,6	2,4	1,0	1,0
Inversión bruta fija	-11,1	-5,0	-4,6	8,5	8,4	9,6
Privada	-15,3	-2,0	-2,4	9,7	10,0	1,4
Pública	7,2	-15,4	-13,5	3,4	1,0	1,0
Exportaciones bienes y servicios	7,6	7,9	7,9	11,7	5,7	7,5
Importaciones bienes y servicios	-15,2	3,6	4,8	10,6	7,0	6,4

Fuente: MEF – BCR

## Anexo 4 : Privatizaciones y concesiones

(Millones de US\$)		
	Ingresos	Inversión Comprometida
<b>PRIVATIZACIONES</b>	<b>2 592</b>	<b>2 200</b>
Ventas de participación accionaria	265	0
<b>Empresas eléctricas</b>	<b>2 005</b>	<b>680</b>
<b>a. Generación</b>	<b>1 425</b>	<b>650</b>
Electroperu, Egasa, Electroandes, Egemsa San Gabán, Egesur		
<b>b. Trasmisión</b>	<b>330</b>	<b>0</b>
Etecten, Etesur		
<b>c. Distribución</b>	<b>250</b>	<b>30</b>
<b>Hidrocarburos</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
Refinerías de Talara, Conchán e Iquitos Oleoducto Norperuano		
<b>Minería</b>	<b>2</b>	<b>1 400</b>
Bayóvar, Michiquillay, Toromocho y Yauricocha		
<b>Venta de inmuebles y tierras agrícolas</b>	<b>285</b>	<b>50</b>
<b>CONCESIONES</b>	<b>65</b>	<b>2 500</b>
Red vial nacional, Hidroeléctrica de Olmos puertos del Callao y puertos regionales, aeropuertos provinciales, líneas de trasmisión eléctrica, infraestructura sanitaria.		
<b>TOTAL</b>	<b>2 657</b>	<b>4 700</b>

Fuente: Comisión de Privatización (COPRI)