UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

EL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA: EL CASO DE LA GERENCIA CENTRAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL BANCO CENTRAL

Jorge Loyola-Hurtado

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Loyola, J. (2016). *El rediseño de la estrategia: el caso de la gerencia central de estudios económicos del Banco Central* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.

Repositorio Institucional PIRHUA

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PROGRAMA

SENIOR EXECUTIVE MBA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE

MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

EL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA: EL CASO DE LA GERENCIA CENTRAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL BANCO CENTRAL

JORGE LUIS LOYOLA HURTADO

(Lima, octubre de 2016)

A mis padres, Jacinto (en Memoria) y Norma. A mi esposa Olinda y a mis hijos, Sandra y Juan Diego

PRÓLOGO

Luego de casi tres décadas de estancamiento, las reformas de los años 90's nos enseñaron los inmensos beneficios de la institucionalidad y la estabilidad macroeconómica. Mi experiencia tras casi 33 años de labor en el Banco Central refuerza mi visión sobre la búsqueda permanente de la excelencia. Al elegir este tema, intento aportar algunas nuevas ideas y abrir una ventana de discusión para fortalecer la institucionalidad a través de la búsqueda de una mayor eficiencia y alta productividad en nuestro trabajo diario.

Mi primer agradecimiento va para mi esposa Olinda y mis hijos, Sandra y Juan Diego, por su extremada paciencia durante estos 16 meses de intenso estudio y trabajo. Quiero agradecer, sin ninguna duda, a toda la Escuela y a cada uno de los profesores por todas las enseñanzas y grandes experiencias que dejaron en el aula. No puedo dejar de mencionar al personal administrativo que siempre nos recibió con una sonrisa y un particular encanto. Dejo para el final, un especial agradecimiento para José Ricardo Stok sin cuyo apoyo y confianza no hubiera sido posible recorrer esta gran aventura que ha significado el *Senior Executive* MBA.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN I

I. EL CAMBIO EN LA POLÍTICA MONETARIA Y SU IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN 1

- De la hiperinflación al Esquema de Metas Explícitas de Inflación 1
- Misión, Visión y la Estrategia de la Política monetaria 5
- La modernización de la Gerencia Central de Estudios Económicos 9
- El diseño de la estructura de responsabilidades de la nueva Gerencia 16

II. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS 19

- Cumplimiento de funciones y asignación de tiempos 23
- Dispersión y concentración de los procesos 30
- De los costos por áreas a los costos por procesos 33
- Productos y clientes 38
- La demanda de productos vía el portal WEB 39
- Encuesta a usuarios: La satisfacción del cliente 42

III. PROPUESTAS Y PLANES DE ACCIÓN 48

- El rediseño de la estructura 49
- El rediseño del sistema de control y cambios en la cultura 54
- El rediseño del producto 57

IV. CONCLUSIONES 60

V. APÉNDICE 65

1. Países con el esquema de Metas Explícitas en los 90´s y 2000´s 66
2. Descripción de los procesos y funciones de las áreas de la GCEE 67
3. Distribución de tiempo por áreas al año 69
4. Encuesta de satisfacción de usuarios de productos del BCRP 72
5. Resultados de la encuesta de satisfacción (pregunta 1 y 2) 73
6. Resultados de la encuesta de satisfacción (pregunta 3 y 4) 74

VI. BIBLIOGRAFIA 75

INTRODUCCIÓN

En el año 2006, el Banco Central de Reserva realizó una serie de cambios en su estructura organizacional en respuesta a los retos que le imponía el Esquema de Metas Explícitas de Inflación, adoptado 4 años atrás, en el 2002. La base fundamental de este régimen monetario era el compromiso que asumía el Banco Central con una meta anunciada de inflación. Para ello se requería entre otras cosas, mejorar los mecanismos de transparencia y comunicación con el público y desarrollar una política monetaria preventiva. En tal sentido, el presente estudio tiene por objetivo evaluar, a 10 años de la reforma, la manera como la actual estructura y los procesos que se realizan en la Gerencia Central de Estudios Económicos han vendido contribuyendo a fortalecer el Esquema de Metas Explícitas de Inflación.

En el primer capítulo, se desarrolla el contexto externo que enfrentó la política monetaria durante la década de los 80's y 90's. Esto resulta vital para comprender las razones por las cuales el Banco Central decidió adoptar en el año 2002 el Esquema de Metas Explícitas de Inflación. Luego, aborda la discusión sobre cómo se fue adaptando la organización a la estrategia planteada por el nuevo régimen monetario. El análisis se concentra en la manera como la Gerencia Central de

Estudios Económicos tuvo que reorganizarse con la finalidad que su estructura estuviera alineada con los fundamentos de la nueva estrategia de política monetaria.

El segundo capítulo está dirigido a analizar el grado de avance que ha tenido la Gerencia en términos de la especialización de sus procesos en los últimos 10 años. Este elemento fue considerado crucial al momento de la reorganización, por el alto impacto que tendría en el logro de los objetivos del nuevo esquema de política monetaria. Para el desarrollo de este capítulo se tuvieron que elaborar una serie de indicadores basados en entrevistas, encuestas e información contable. Por ejemplo, se realizaron entrevistas a 15 jefes de departamentos para definir con cada uno de ellos el tiempo que les tomaba realizar sus funciones y la cantidad de personal involucrado en cada uno de los procesos. También se tuvo que elaborar una metodología para transformar la información de costos por áreas, proporcionada por la Gerencia de Contabilidad del Banco, a costos por procesos. Finalmente se elaboró una encuesta que se distribuyó entre 400 usuarios de nuestro portal WEB para conocer sus impresiones acerca de los productos que se elaboran en la Gerencia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos previamente, este último capítulo presenta una serie de propuestas que tienden en general a fortalecer el concepto de especialización de los procesos. Las propuestas se enfocan en 3 áreas: (i) rediseño de la estructura, (ii) cambios en los sistemas de control y la cultura, y (iii) rediseño de los productos.

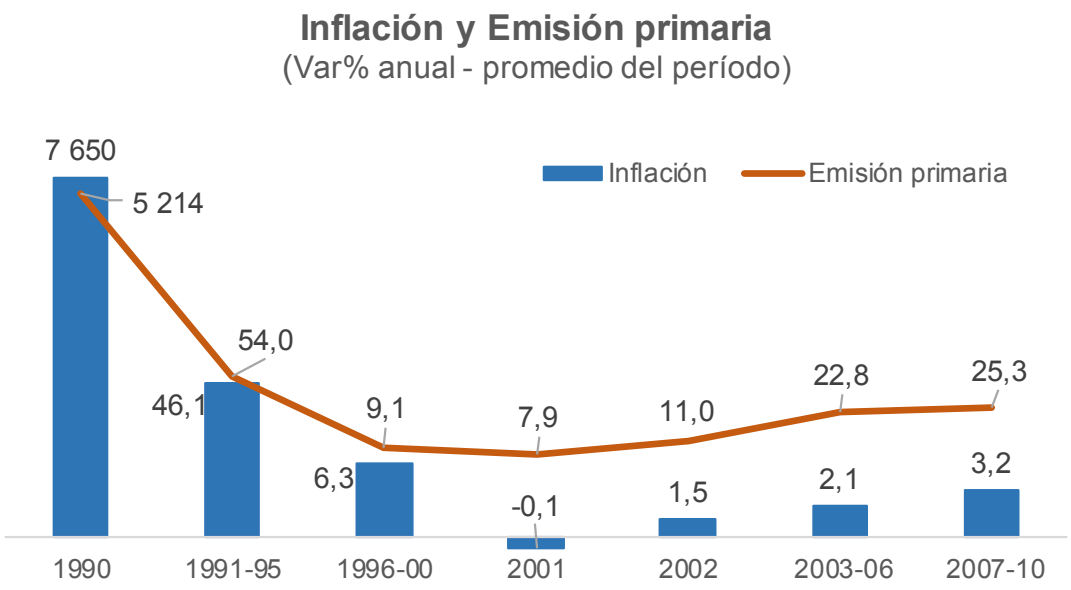
I. EL CAMBIO EN LA POLÍTICA MONETARIA Y SU IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

De la hiperinflación al Esquema de Metas Explícitas de Inflación

El inicio de la década de los 90's estuvo caracterizado por la aplicación de un programa de ajuste dirigido a eliminar una serie de desequilibrios macroeconómicos y por la implementación de reformas estructurales dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados y elevar la productividad de la economía. Durante los años siguientes, el Perú logró reinsertarse nuevamente en el sistema financiero internacional, se abrieron nuevas oportunidades de inversión y se empezó a atraer capitales del exterior. En el plano interno, se corrigió el déficit fiscal y la inflación se redujo de 7 650 por ciento en 1990 a niveles de un dígito para el segundo quinquenio de esa década.

Las medidas de política monetaria, que permitieron al Banco Central reducir la inflación, se vieron respaldadas por la aprobación de la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica del Banco Central del año 1993. Mientras que la nueva Constitución consagraba la independencia de la autoridad monetaria y le daba al Banco Central la responsabilidad de preservar la estabilidad monetaria, la Ley Orgánica establecía una serie de prohibiciones que impedían al Banco Central otorgar algún tipo de financiamiento al Tesoro Público.

Gráfico 1



Fuente: Banco Central de Reseva del Perú. Elaboración propia

La reducción de la inflación durante la década de los 90's se logró principalmente a través del control de la emisión primaria. Sin embargo, conforme la confianza en la moneda nacional se restituía y la demanda por soles aumentaba, la relación entre el crecimiento de la base monetaria y la inflación se hacía menos robusta. En este escenario, hacia inicios de la década del 2000, la discusión se dirigió a la necesidad de realizar un cambio en la estrategia de política por parte del Banco Central.

A inicios del año 2002, el Banco Central anunció el cambio en el esquema de política monetaria al pasar de un régimen con Metas intermedias a uno con Metas Explícitas. Bajo este nuevo esquema, la autoridad monetaria se comprometía a mantener la inflación dentro de un rango específico. Ante una desviación que se produjera respecto de la meta anunciada se activaba un mecanismo de respuesta

por parte del Banco Central para que la inflación retornara nuevamente al rango meta. El nuevo régimen de política monetaria, conocido como "*Inflation Targeting*" ya había sido previamente adoptado por varios países desarrollados y unos pocos emergentes durante la década anterior. En el Perú se le denominó "Esquema de Metas Explícitas de Inflación"

Hasta fines de la década del 2000, unos 28 países en el mundo habían optado por este régimen como guía de sus políticas monetarias. En América Latina, el Perú fue el quinto país de la región en anunciar su decisión de implementar este régimen luego de Chile, Brasil, México y Colombia. (ver anexo 1 para detalles de economías que utilizan este esquema de política monetaria).

El esquema de Metas Explícitas se sustenta en el compromiso del Banco Central para lograr que la inflación se mantenga en línea con la meta anunciada. Esta puede ser definida en términos de un rango o de manera puntual. Si este compromiso es creíble, los agentes económicos incorporarán esta meta como parte de su proceso de formación de sus precios. Así, la inflación observada terminaría siendo igual a la inflación anunciada, sin necesidad que el Banco Central tenga que adoptar medidas para lograrlo. El Banco Central solo interviene cuando se produce un desvío o cuando las expectativas de inflación no están ancladas a la meta anunciada.

Cuando entró en vigencia el esquema en el año 2002, el Directorio definió la meta de inflación en 2,5 por ciento con un rango de tolerancia de +/- 1 punto porcentual. Esta meta cambio a inicios de 2007, cuando el Directorio decidió reducirla a 2 por ciento manteniendo el rango de tolerancia de +/- 1 por ciento.

El esquema de Metas Explícitas está diseñado sobre 4 elementos fundamentales:

i. La autonomía institucional y la independencia de sus decisiones de política,

ii. La flotación cambiaria.

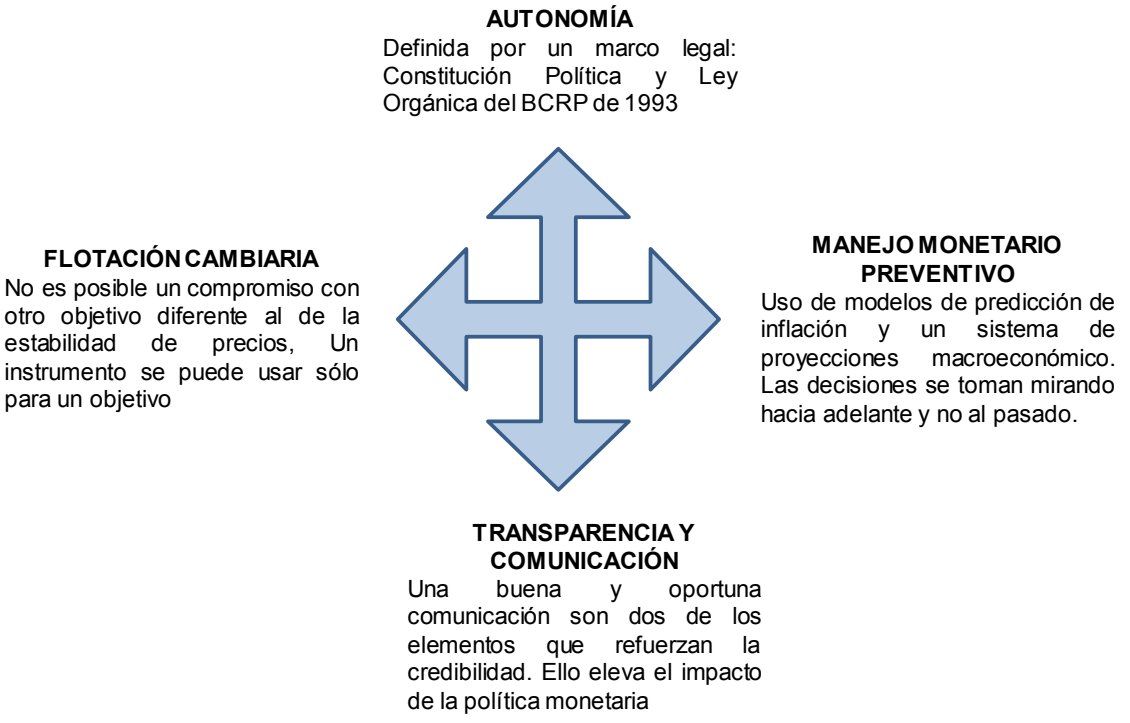
iii. La transparencia y comunicación con el público, y

iv. El manejo preventivo de la política monetaria

Los dos primeros elementos, la autonomía y la flexibilidad cambiaria, se establecieron desde inicios de los 90´s y fueron determinantes para explicar el periodo de des-inflación que se logró en ese periodo. En cambio, los dos últimos representaban un gran reto para la institución ya que imponían la necesidad de realizar importantes transformaciones en la estrategia de política, en la estructura organizacional y en la cultura del personal del Banco Central.

Gráfico 2

LOS PILARES DEL ESQUEMA DE METAS EXPLÍCITAS DE INFLACIÓN



Misión, Visión y la Estrategia de la Política monetaria

La Constitución Política de 1993 significó un gran avance para la institucionalidad del Banco Central. A diferencia de la Constitución de 1979, en la que la autonomía no quedaba plenamente asegurada, la nueva Constitución establecía que la autonomía del Banco Central se definía en el marco de su propia Ley Orgánica. De igual manera, mientras que la Constitución anterior enumeraba una serie de funciones que debía realizar el Banco Central, la nueva Constitución definía claramente que el Banco Central tenía solo una finalidad: la de preservar la estabilidad de precios.

Gráfico 3

LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DEL BANCO CENTRAL

Misión BCRP (Constitución 1979)	Misión BCRP (Constitución 1993)
El Banco Central de Reserva del Perú es persona jurídica de derecho publico con autonomía dentro de la ley.	El Banco Central es persona jurídica de derecho público. Tiene autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica.
	La finalidad del Banco Central es preservar la estabilidad monetaria.
Sus funciones son regular la moneda y el crédito del sistema financiero, defender la estabilidad monetaria, administrar las reservas internacionales y las demás que señala la ley.	Sus funciones son: regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo, y las demás funciones que señala su ley orgánica.

Establecida la Misión, el siguiente paso era definir la visión de la institución. Los años de alta inflación habían terminado por deteriorar profundamente la confianza en el Banco Central. Se requería reconstruir la imagen de una institución que tuviera un firme compromiso con la estabilidad de precios y por ello se definieron tres pilares básicos.

En primer lugar, se buscaba que el Banco Central fuera reconocido como una institución autónoma. Por ello, la Ley Orgánica cerraba cualquier posibilidad de otorgar algún tipo de financiamiento directo o indirecto al Tesoro Público. Tampoco podía obligar a las instituciones financieras privadas a dirigir parte de sus colocaciones a algún sector específico o utilizar el tipo de cambio para reasignar recursos entre sectores. Se eliminaba así cualquier dependencia del lado fiscal. En la medida que las personas reconocieran esta autonomía se recuperaba la reputación institucional.

En segundo lugar, se requería que el público confiara en la capacidad del Banco Central para alcanzar el objetivo anunciado. La credibilidad en la política monetaria era un elemento esencial. Si el anuncio no es creíble, no hay forma que las expectativas (la inflación esperada) converjan hacia un nivel deseado de inflación. En contraste, cuando las expectativas están ancladas a una meta, la incertidumbre se reduce y la inflación tiende a acercarse a la meta anunciada. De esta manera, políticas creíbles facilitan el accionar de la política monetaria.

En tercer término, se buscaba que las personas recuperaran la confianza en la moneda nacional de manera que recuperara plenamente sus funciones de medio de pagos, de fijación de precios y de medio de atesoramiento.

El siguiente paso durante la implementación del Esquema de Metas Explícitas fue definir la estrategia más adecuada para lograr alcanzar los pilares definidos en la Visión. Esto pasaba por un proceso de aprendizaje al interior de la organización alimentado por la amplia evidencia internacional de aquellos países que habian pasado por este mismo proceso. Los planes de acción tuvieron dos claros periodos. El primero, que llamaremos de “aprendizaje y adecuación” hasta el año 2006, y el segundo de “consolidación” que se extiende hasta la actualidad.

Gráfico 4

VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA MONETARIA

Misión	Visión	Estrategia
La finalidad del Banco Central es preservar la estabilidad monetaria.	• Ser reconocido como un Banco autónomo • Con elevada credibilidad • Lograr que la población recupere la confianza en la moneda nacional	**Acción:** Adoptar el Esquema de Metas Explícitas de Inflación **Objetivos estratégicos:** • Mantener ancladas las expectativas de inflación • Brindar información macroeconómica de calidad y de manera oportuna • Defender la estabilidad macro-financiera • Desarrollar propuestas de reformas para el crecimiento sostenido

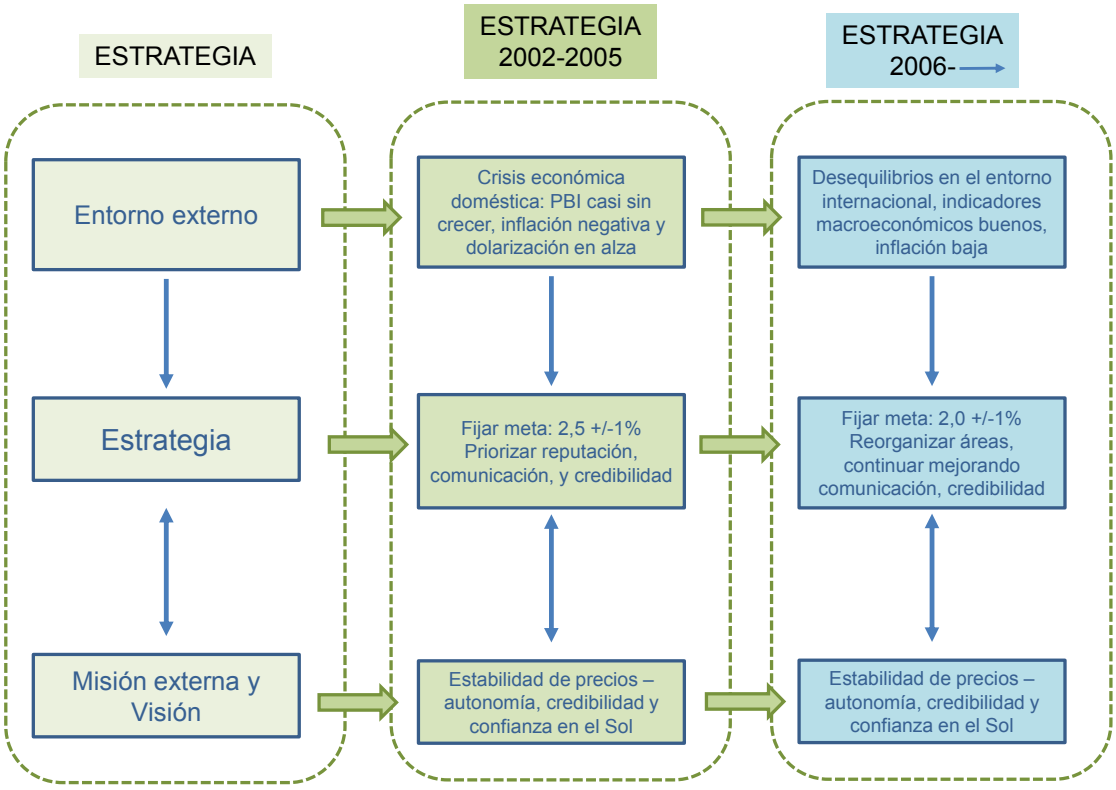
En relación al primer periodo denominado de “aprendizaje y adecuación”, los objetivos estratégicos se dirigieron a establecer los canales adecuados para dar a conocer las acciones de política derivadas del nuevo régimen y para mejorar la transmisión de información. En el año 2002, se empezó a publicar un Reporte de Inflación, documento que describe las proyecciones que sirven de base para la formulación de la política monetaria. De igual manera se continuó publicando las Notas Informativas con las decisiones mensuales del Directorio y se realizaron mejoras la provisión de información estadística a través de la página WEB. A partir de 2005, se empezó a publicar la serie Notas de Estudios, con el fin de divulgar los desarrollos recientes en cada uno de los sectores económicos de la economía.

En el segundo periodo, se refuerza el proceso de consolidación del Esquema de Metas Explícitas con la transformación de la estructura organizacional. El entorno económico había cambiado notablemente respecto a los años previos. La economía

mundial había entrado en una fase de expansión, la economía crecía a tasas superiores al 7 por ciento y la inflación había descendido a una tasa de un dígito luego de 23 años. En ese contexto, el Banco Central decide dar un paso adicional hacia el fortalecimiento del esquema con la reorganización de diversas áreas, entre ellas la Gerencia de Estudios Económicos (GEE) que pasó a llamarse luego de la reforma Gerencia Central de Estudios Económicos (GCEE). Estas modificaciones no implicaron ningún cambio ni en la Misión ni en la Visión de la organización.

Gráfico 5

EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

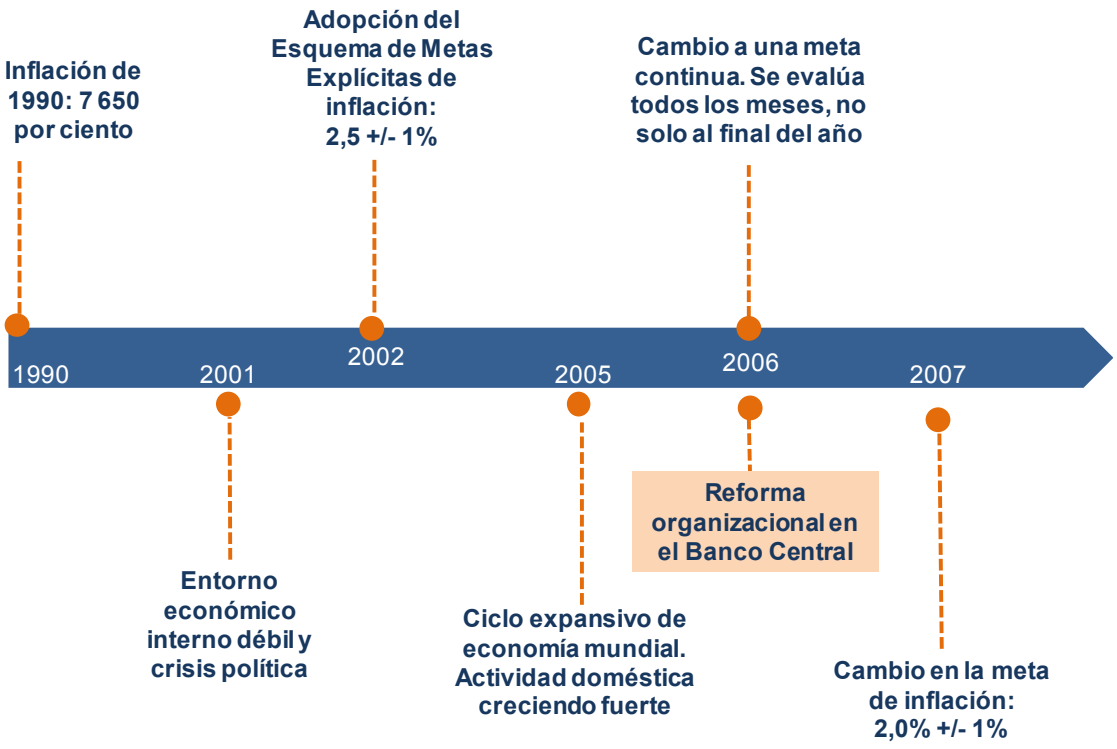


La modernización de la Gerencia Central de Estudios Económicos

En febrero de 2006, se decide dar un paso adicional en la consolidación del Esquema de Metas Explícitas realizando un cambio en la estructura de la organización para adaptarla a las exigencias del nuevo esquema monetario. Un mayor énfasis en una política monetaria preventiva requería contar con análisis más especializados en áreas como modelación y pronósticos. Se decidió reorganizar las unidades en toda la institución, entre éstas, la de la Gerencia de Estudios Económicos.

Gráfico 6

ACCIONES TOMADAS EN LOS PRIMEROS CINCO AÑOS DEL ESQUEMA DE METAS EXPLÍCITAS DE INFLACIÓN



Hasta ese momento la organización de la Gerencia se asemejaba a la de una estructura divisional. Las unidades estaban agrupadas por sectores. Cada una de

ellas representaba un ámbito de la economía: El sector externo (economía mundial y balanza de pagos), el sector público (finanzas del gobierno), el sector monetario (sistema financiero y políticas del Banco Central) y el sector real (actividad económica). Un quinto sector, el área de Análisis Global era el encargado de consolidar e integrar el análisis a nivel macroeconómico.

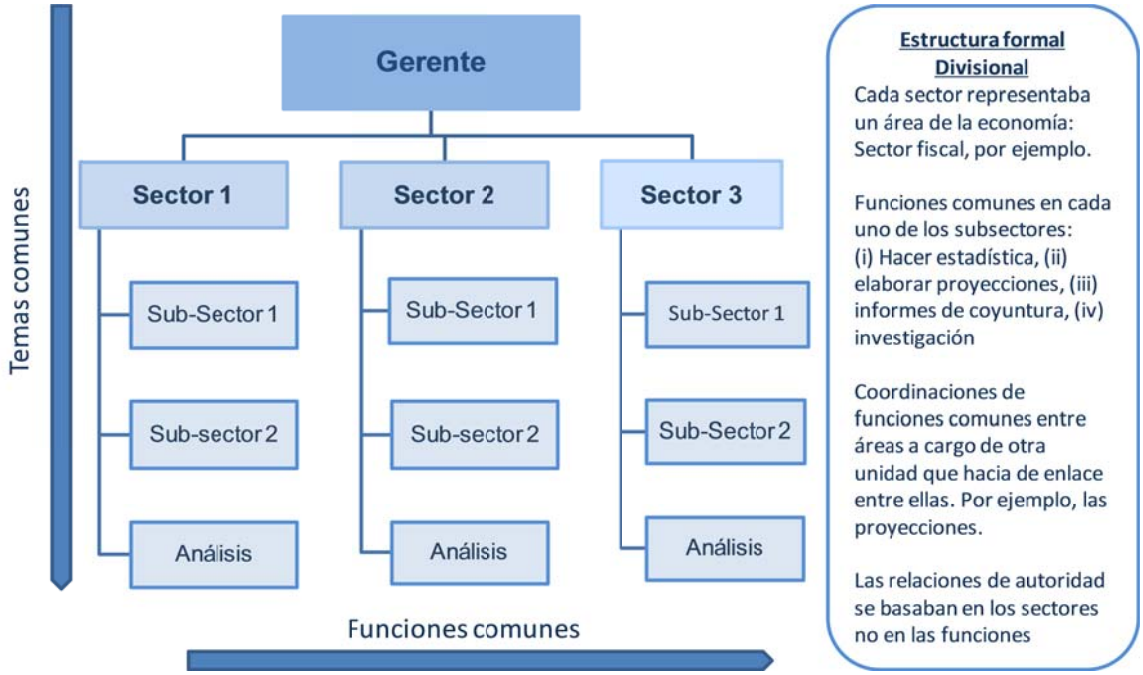
Este tipo de estructura favorecía la formación y especialización de analistas en un sector en particular. Era ideal si el enfoque era el de privilegiar el análisis sectorial de la economía. No habian especializaciones en procesos. una misma persona se encargaba de hacer las estadísticas, las proyecciones y el análisis del rubro del cual era responsable. Las rotaciones de personal solían efectuarse en la misma área, cambiando solamente el rubro de análisis. Cada sector estaba compuesto por departamentos que respondían a jefes de área y a un subgerente de todo el sector.

Un inconveniente de este modelo de organización estaba relacionado con aquellas labores que requerian una coordinación de corte transversal, esto es, procesos en los que debian participar todas las áreas. Si bien había una unidad encargada de consolidar este tipo de labores, su labor quedaba limitada porque no tenía una relación de autoridad sobre las otras áreas. Algunos de estos procesos tenian la característica de una producción en cadena, por lo que la demora o error en cualquiera de las etapas del proceso tenía un impacto en el tiempo de entrega y calidad del producto final.

La falta de especialización en un determinado proceso por parte del analista afectaba el proceso de producción. Usualmente se solía replicar un estilo de trabajo en todos los procesos. Así por ejemplo, el proceso de estadística requería poner énfasis de manera detallada en cada rubro con el cual se elaboraba un indicador. Este detalle no era necesario para el proceso de proyecciones, sin embargo, había

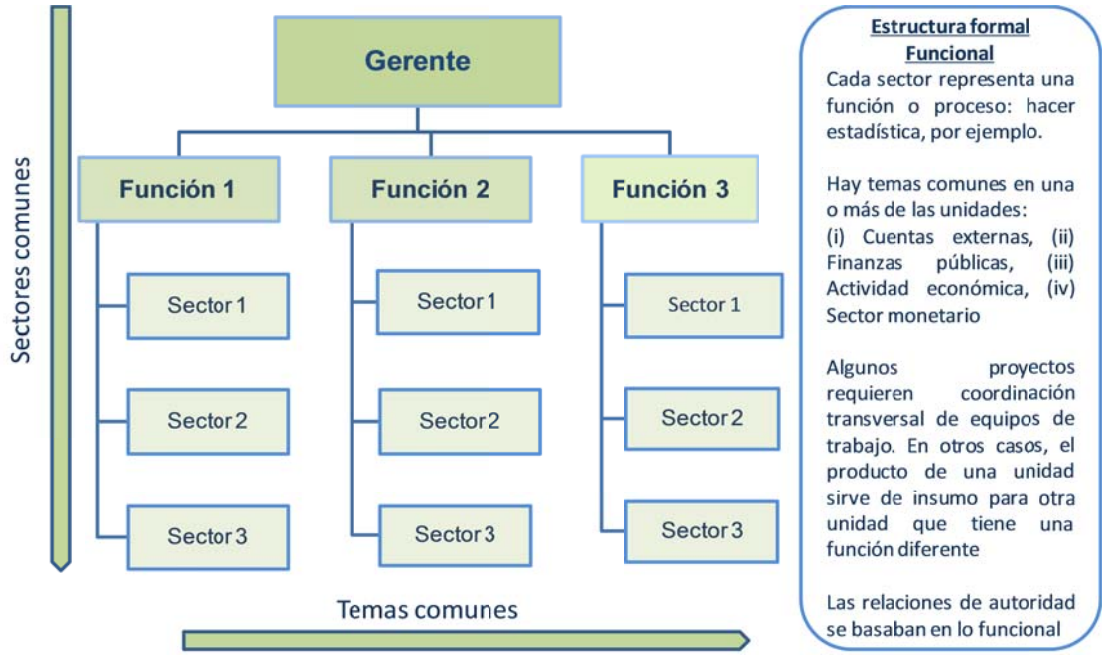
una tendencia a elaborar proyecciones al detalle con lo cual los procesos se volvian más lentos y se perdía capacidad global de análisis.

Gráfico 7



El esquema de metas explícitas de inflación , se sostenía en la posibilidad de realizar análisis especializado, enfatizando los procesos de pronósticos, evaluación de política y construcción de modelos de manera separada de los de estadística y análisis de coyuntura. Este tipo de especialización no era compatible con un modelo de estructura tipo divisional, por lo que se decidió modificar la estructura a una de tipo funcional. Se definieron las funciones o procesos y se reorganizó la Gerencia bajo esos nuevos parámetros.

Gráfico 8

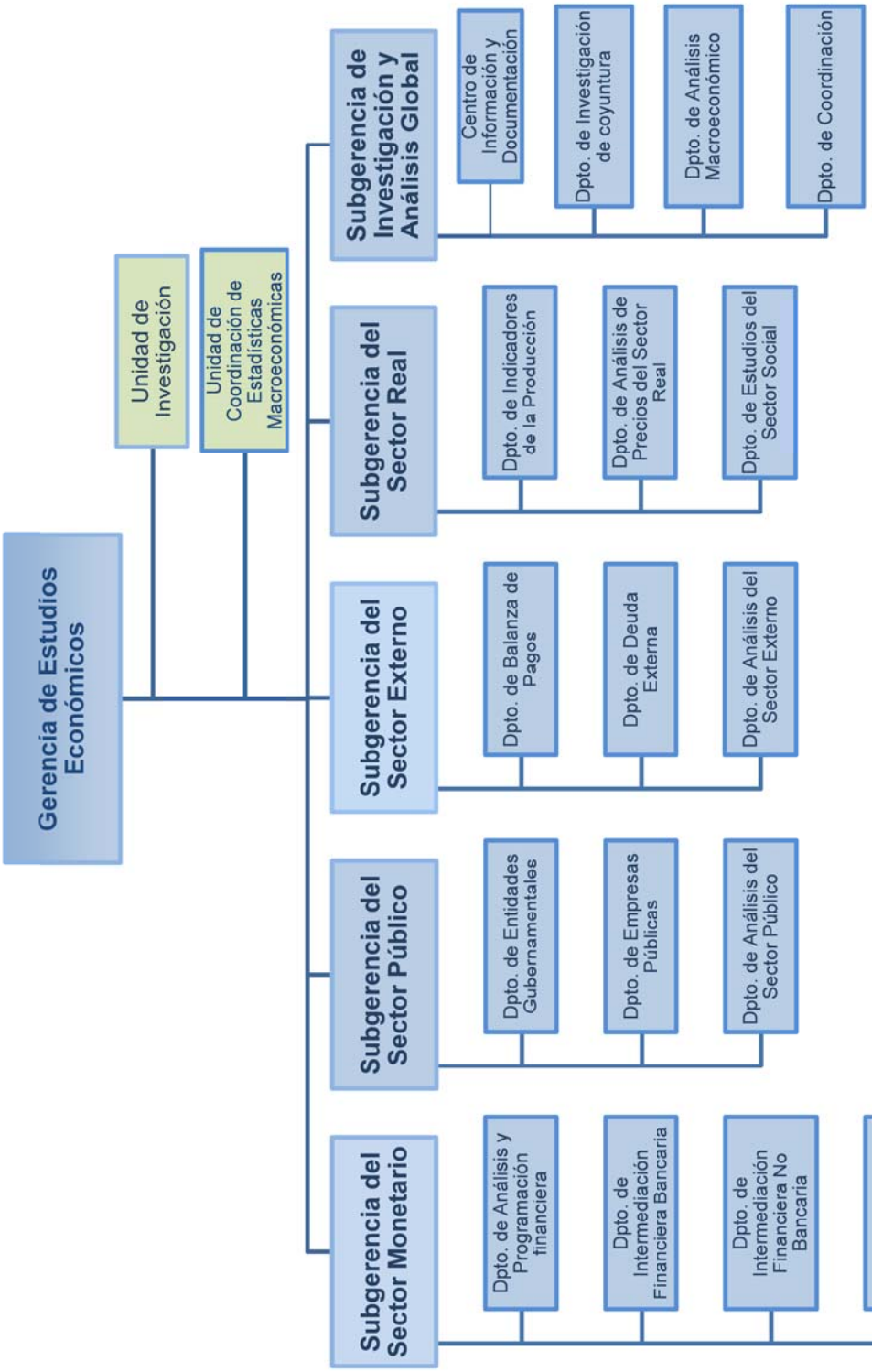


Así se agruparon labores que antes se realizaban en diferentes áreas y se redujeron los tiempos de producción y de coordinación. Ello sirvió para lograr una mejor rendicción de cuentas de los procesos (*accountability*). La especialización permitió enfocarse en el desarrollo de modelos para pronósticos, en la formulación de escenarios macroeconómicos posibles y en el análisis de la coyuntura en tanto podia afectar la evolución futura de la economía, y en particular de la inflación.

En este esquema, la relación de autoridad estaba definida de acuerdo a la función o proceso .Las posiciones requerían determinados pérfiles de acuerdo a la habilidad o interés de la persona. En ese sentido, habia un manejo más eficiente del recurso

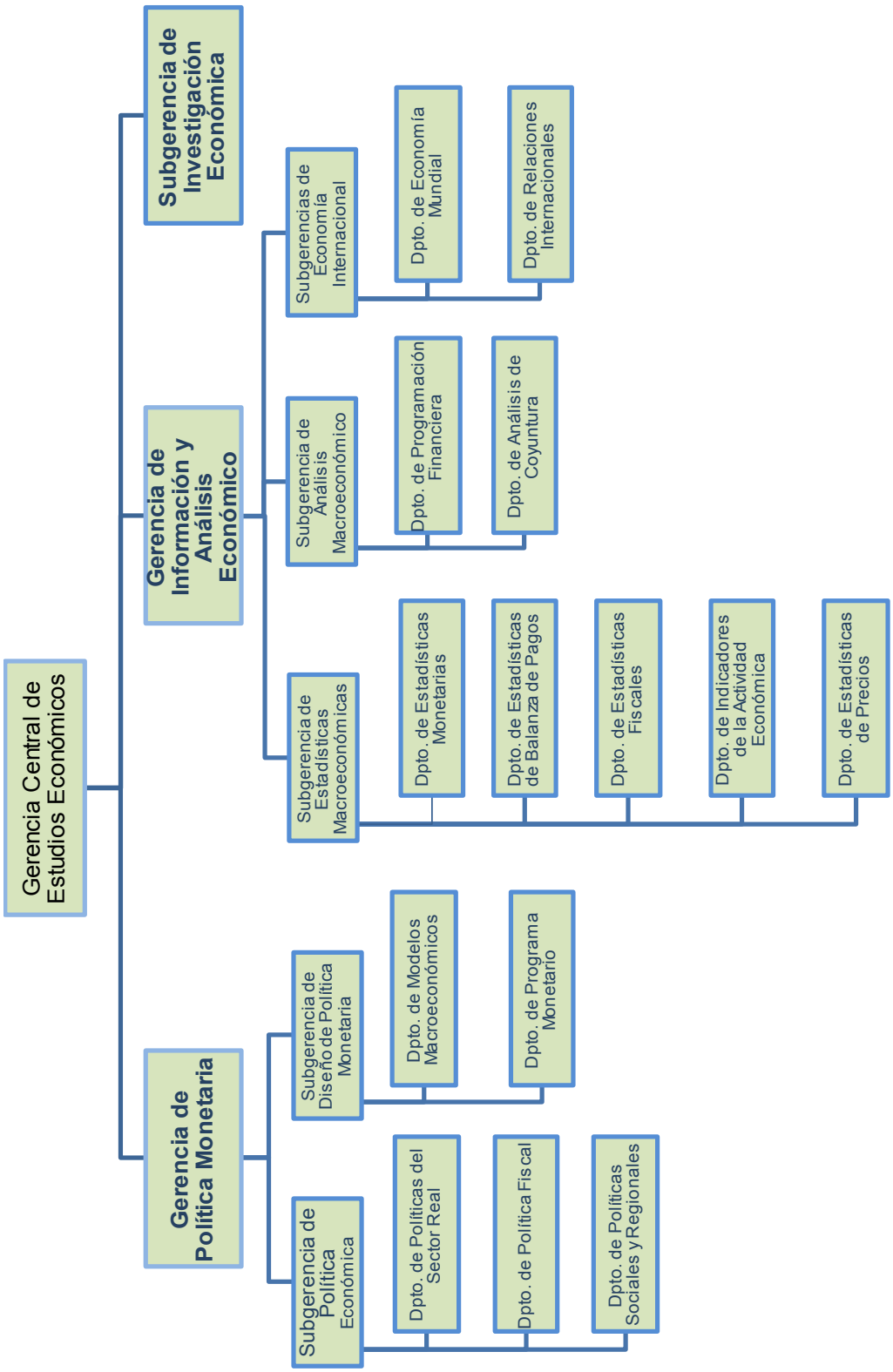
humano. Los gráficos 9 y 10 muestran la antigua y la nueva estructura de la Gerencia Central de Estudios Económicos.

Gráfico 9



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Gráfico 10



Fuente: Reglamento de Organización y Funciones del Banco Central de Reserva del Perú, Junio 2016

El diseño de la estructura de responsabilidades de la nueva Gerencia

Junto con el nuevo enfoque de especialización en los procesos, se optó por organizar las unidades bajo la dirección de dos nuevos Gerentes. Una de las gerencias tenía a su cargo las funciones de generación de estadísticas asi como la de realizar análisis y estudios de la coyuntura internacional y doméstica. Las responsabilidades de la segunda estaban asociadas al diseño de la política monetaria, al estudio de propuestas de política económica y a la elaboración de pronósticos y modelos de predicción. Estos dos nuevos gerentes respondían a su vez a un Gerente Central. Con ello se buscaba aumentar la capacidad de análisis y coordinación entre las diferentes unidades.

Bajo el nuevo esquema, el proceso de planificación está a cargo de todos los directivos (jefes, subgerentes y Gerentes) quienes realizan las propuestas de proyectos en línea con los objetivos estratégicos definidos por la alta Dirección del Banco. Periódicamente se evalúa el grado de avance de estos proyectos y se analizan las razones de cualquier desvió en su ejecución. El sistema de evaluación contempla una evaluación al año de todo el personal pero solamente sobre criterios generales. No se trabaja sobre criterios de performance individuales, lo cual dificulta el seguimiento permanente de los aportes y necesidades del personal.

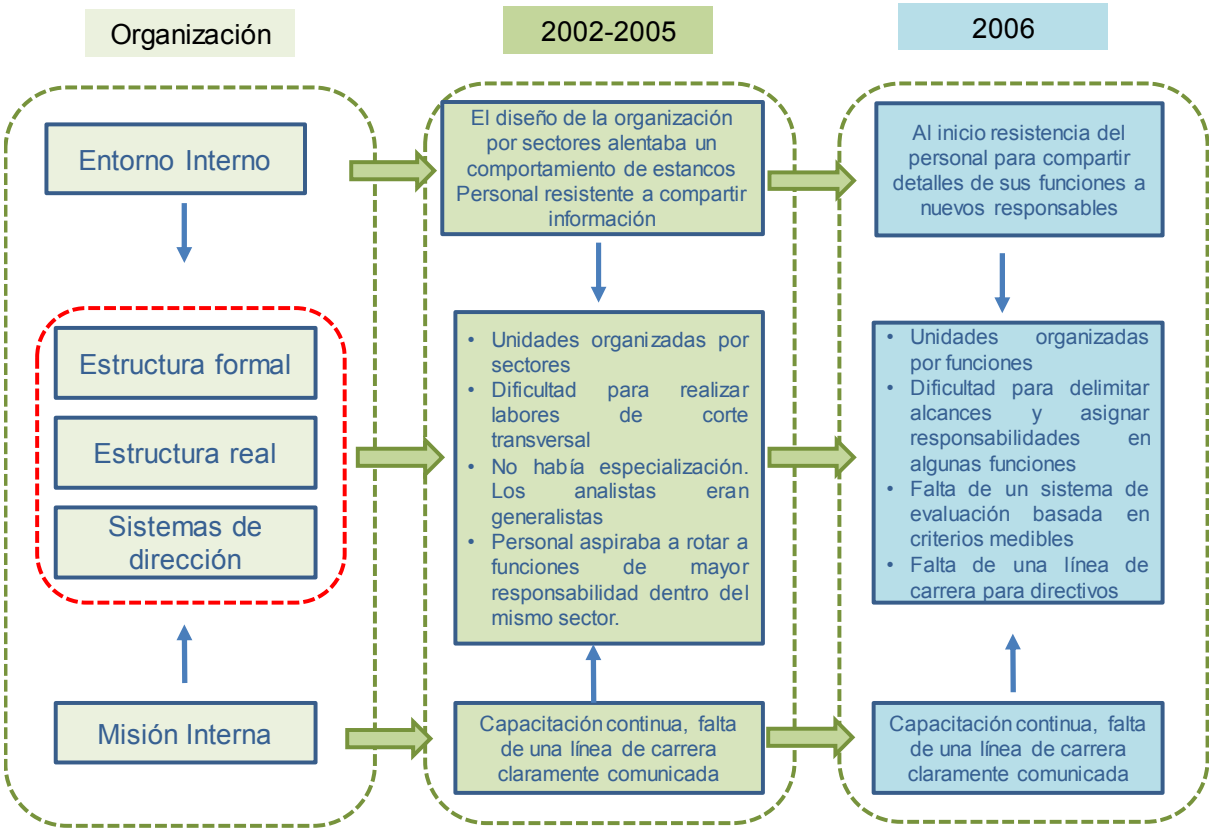
Una preocupación que se ha mantenido desde el modelo de organización anterior ha sido la necesidad de una capacitación constante del personal de la Gerencia, Además de cursos de formación al interior y exterior del país, permanentemente se alentado a que los analistas realicen estudios de postgrado en el exterior, siendo además éste un requisito para aspirar a un puesto directivo. La experiencia previa junto con la orientación de los estudios de postgrado además de las habilidades e

intereses de la persona, son factores que se consideran la momento de asignar los puestos directivos en alguna de las dos Gerencias. Usualmente el personal nuevo es asignado a las áreas de estadística y desde allí va rotando a otras áreas dependiendo del perfil personal y la experiencia adquirida en su primera etapa laboral. No existe una línea de carrera definida formalmente, lo cual ha venido afectando la capacidad de la instutución para retener personal incluyendo algunos con responsabilidades directivas.

Una de las principales dificultades observadas al inicio del nuevo esquema de organización fue la delegación de responsabilidades y trasmisión de conocimiento e información. El problema se originaba porque en el anterior esquema un mismo analista podía realizar a la vez dos o tres funciones. Dada la separación de procesos, el analista se obligaba a entregar toda su fuente de trabajo y conocimiento a otra persona para que lo usara de base en el diseño de as nuevas áreas. Transcurrido este periodo de transición las áreas empezaron a formular la propia dinámica de sus procesos adaptándolas a las nuevas responsabilidades que se les había asignado. El gráfico 11 presenta un resumen de las principales ideas acerca del diseño de la organización antiguo y nuevo.

Gráfico 11

EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN



II. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS

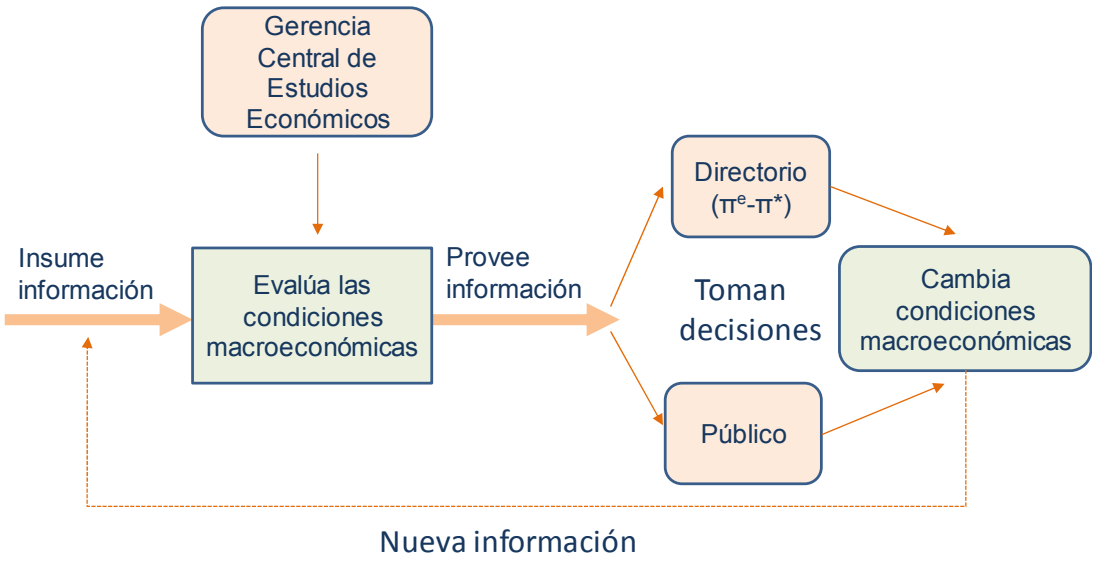
Esta sección desarrolla un diagnóstico de la nueva estructura de la Gerencia creada en el año 2006 analizando la eficiencia y productividad de los procesos, las características de los productos que se elaboran en ella, así como la percepción que tienen los clientes sobre cada uno de estos productos. Tal como se mencionó en el capítulo anterior, una de las características del nuevo esquema de Metas Explícitas de Inflación es la capacidad para poder comunicar de forma oportuna y eficiente información que pueda ser procesada por los agentes económicos y que brinde señales sobre las decisiones futuras del Banco Central. En la medida que los agentes internalicen esta información tomarán decisiones que a la vez facilitarán el accionar de la política monetaria.

La trasmisión de información se realiza a través de los diversos productos que se elaboran en la gerencia. Estos productos están asociados a su vez a determinados procesos. El primer cliente de estos productos es el Directorio del Banco Central. El segundo cliente, el más amplio y sobre el cual se busca tener el mayor impacto es el público en general. Esto es, todos aquellos que toman decisiones económicas todos los días y por lo tanto afectan la evolución de la demanda agregada. El gráfico 12

muestra una sinopsis del flujo de información que se recibe y se procesa en la Gerencia, indicando los clientes a quien se dirigen los productos elaborados y la forma como esta información puede provocar cambios en el entorno que se traduce en nueva información que tiene que ser insumida nuevamente por el Banco. Esto es un proceso permanente y sustenta la razón por la cual el Banco Central continuamente analiza, procesa y comparte información.

Gráfico 12

EL FLUJO DE INFORMACIÓN



El análisis de cliente realizado en este trabajo estará enfocado en la opinión que tiene el público sobre los productos que se elaboran en la Gerencia, por lo tanto, no se ha considerado en el análisis la opinión del Directorio del Banco. La necesidad por mejorar los canales de comunicación llevó a elaborar nuevos productos y mejorar los existentes.

Antes del año 2002 se venían publicando a través de la página WEB del Banco Central, La Nota Semanal y las Series Estadísticas. Ambos productos resumían en

formas de cuadros o series de tiempo información estadística de diferentes variables macroeconómicas, las cuales tenían diferente periodicidad y fechas de actualización. Un año más tarde, en 1997, se empezó a publicar dos productos relacionados a temas de investigación: La Revista de Estudios Económicos y los Documentos de Trabajo. El primero dirigido a trabajos terminados y el segundo a investigaciones en proceso.

En febrero del año 2001, El Directorio del Banco decidió publicar Notas Informativas del Programa Monetario (lo que hoy se conoce como Comunicados de Política Monetaria). En estos comunicados, que se publicaban el primer viernes de cada mes, se daba a conocer el rango para el saldo promedio diario de las cuentas corrientes que las empresas bancarias mantenían en el Banco Central para ese mes. A partir del cambio de Esquema Monetario, se empezó a reducir el énfasis en el rango para el saldo de las cuentas corrientes y se enfatizó el de la tasa de interés de referencia como proxy de la tasa de interés interbancaria, tal como se hace hasta la actualidad.

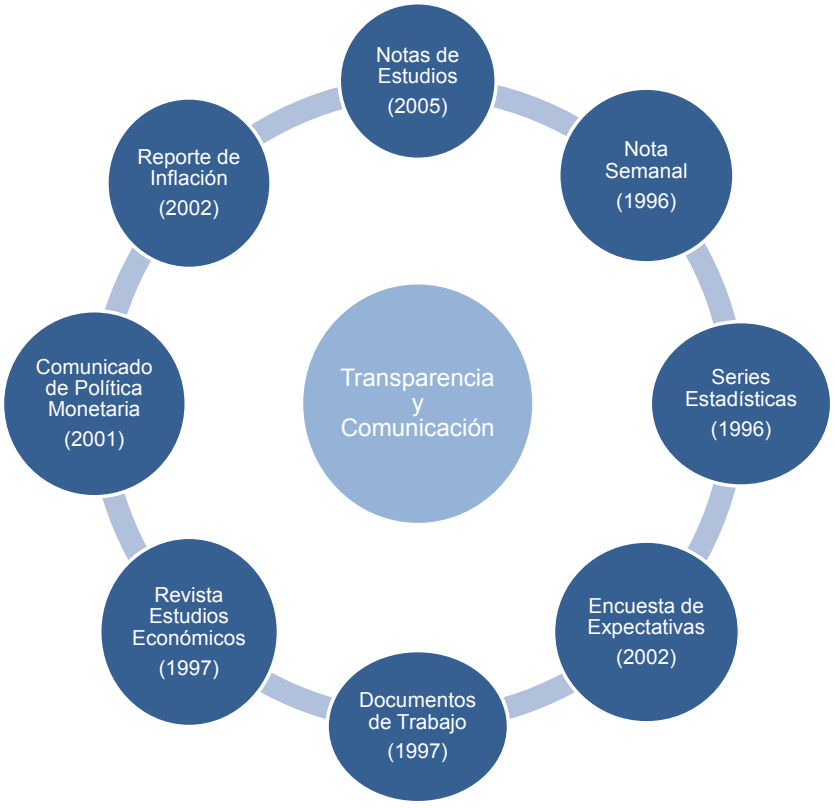
En el año 2002, el Directorio decidió dar un paso adicional en el esquema de comunicación con la publicación del Reporte de Inflación. Este documento muestra un escenario de proyecciones de las principales variables macroeconómicas sobre el cual se diseña la política monetaria, y se sustenta la trayectoria que a juicio del Banco Central tendría la inflación en el horizonte de proyecciones presentado. Se publica por lo general 4 veces al año, en fechas anunciadas a inicios del año. Ese mismo año se comenzó a publicar también el resultado de Encuestas de Expectativas Macroeconómicas (para inflación, PBI y Tipo de cambio) a una amplia muestra de agentes económicos (analistas, tesoreros del sistema financiero y de empresas no financieras) así como índices de Confianza Empresarial.

Finalmente, a partir de 2005 se inicia la publicación de las Notas de Estudios, que son reportes mensuales que explican los resultados del mes en la actividad económica, la balanza comercial, el resultado fiscal, y la evolución de la liquidez y el crédito. A esto documentos se adicional el Reporte Macroeconómico Trimestral.

Todos estos reportes tienen el objetivo de brindar la mejor información posible a los agentes económicos y mostrar la percepción que tiene el Banco Central sobre la economía. En lo que resta del capítulo, se procederá a efectuar el diagnóstico, analizando primero los procesos, luego los productos y por último la satisfacción del cliente.

Gráfico 13

CANALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN



Fuente: Publicaciones disponibles en el Portal WEB del Banco Central

Cumplimiento de funciones y asignación de tiempos

Esta primera sección está dirigida a analizar la manera cómo las áreas administran sus tiempos para desarrollar las funciones asignadas. Se debiera encontrar que todas las tareas asociadas a las funciones pueden desarrollarse con el personal disponible durante la jornada oficial de trabajo[1]. A este primer tipo de tareas les denominaremos "rutinarias". Adicionalmente, las áreas reciben una serie de pedidos "no rutinarios" asociados a temas diversos que a juicio de la Alta Dirección o la propia Gerencia se requiera analizar. En este sentido, un exceso de pedidos no rutinarios podría generar problemas en el cumplimiento oportuno de las tareas permanentes. No obstante, esto se soluciona de alguna manera usando horas adicionales a la jornada oficial para cumplir con todas las tareas solicitadas (permanentes y no permanentes). Los analistas de la Gerencia son considerados como trabajadores "no fiscalizados", por lo que no reciben compensaciones monetarias por estas horas adicionales.

Con el fin de determinar el tiempo teórico que se requiere para realizar un determinado proceso, se efectuaron entrevistas con cada uno de los 14 jefes de departamento y el subgerente del área de Investigación económica a fin de determinar los procesos y tareas que se realizan en sus respectivas áreas, el tiempo que requiere desarrollar cada uno de ellos y el número de personas involucrado. Para las tareas rutinarias debería cumplirse que:

$$T_{año} = 264 \times 7{,}1 \times P \ldots\ldots (1)$$

[1] Para los fines de este análisis se considerará que la jornada es equivalente a 7,1 horas de trabajo. El horario oficial es en realidad 7 horas 52 minutos

$$X = T_p \times P \times V \quad \ldots\ldots (2)$$

$$\sum X \leq T_{año} \quad \ldots\ldots (3)$$

La relación (1) indica que $T_{año}$ es la disponibilidad de tiempo teórica con la que cuenta cada área al año. Esta depende del número de personas que laboran en esa área (P) y de la cantidad de días y horas disponibles al año (264 días laborables y 7,1 horas por día).

La ecuación (2) determina el número de horas/hombre que toma realizar cada tipo de tarea al año (X). Depende del número de horas por persona (T_p) que le toma a un grupo de personas (P) realizar esa tarea, y la cantidad de veces que se repite esa tarea durante el año (V).

La ecuación (3) es una relación de control, que especifica que el total de horas/hombre que se requiere para realizar las tareas en un área (∑X) debe ser menor o igual que el tiempo teórico disponible (T). Un resumen con los resultados de las entrevistas por cada área se presenta en el anexo 3.

Basados en las tareas, las entrevistas permitieron determinar también los procesos que eran comunes a las labores de las diferentes áreas. En este trabajo se especifican 6 tipos de procesos:

1) **Elaboración de estadísticas (EE):** Se incluye la recolección, revisión, procesamiento y presentación de la información, así como también los

reportes estadísticos que se envían a otros organismos y la elaboración de encuestas

2) **Preparación de proyecciones (PP):** Este proceso considera el tiempo que toman las áreas para proveer los insumos que requiere el modelo de programación financiera, así como también las proyecciones con los modelos de proyección de inflación.

3) **Diseño de política económica (DPE):** Considera labores relacionadas con la evaluación de medidas y generación de propuestas en temas económicos que pueden tener impacto sobre el crecimiento, las finanzas públicas, la política monetaria entre otros aspectos.

4) **Desarrollo de Investigación (DI):** Involucra el soporte que se brinda para desarrollar estudios que sirva como fundamento al trabajo de la Gerencia, en particular, en el diseño de la política monetaria.

5) **Documentos de Divulgación (DD):** Toma en cuenta todos los documentos que se elaboran y que tienen por objeto explicar una parte de la coyuntura macroeconómica. Algunos de ellos se publican como el caso de las Notas de Estudios o la Memoria anual mientras que otros están dirigidos sólo al Directorio del Banco.

6) **Relaciones con Organismos (RE):** Está referida a la labor de coordinación de actividades y seguimiento de normatividad que afecte la posición del Perú y en particular, la política monetaria, con los Organismos Internacionales.

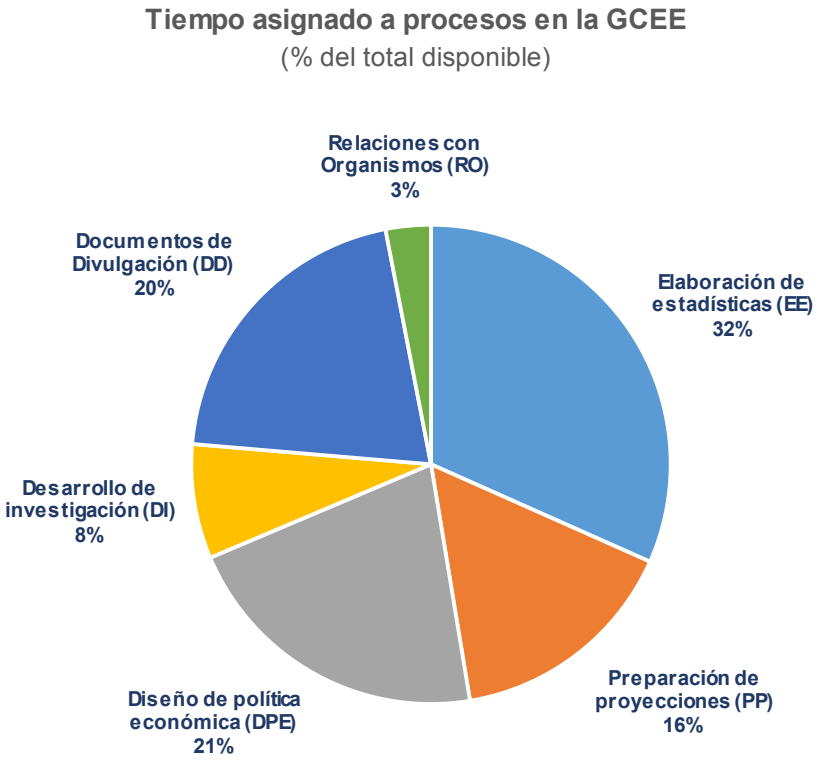
El resultado global de las entrevistas se muestra en el gráfico 14. Los dos procesos que insumen mayor tiempo son los de Estadísticas y Diseño de política con 31 y 21

por ciento respectivamente. La elaboración de Documentos de Divulgación absorbe el 19 por ciento del tiempo disponible, mientras que el proceso de Proyecciones necesita un 16 por ciento del tiempo total. Los procesos que demandan menor tiempo de ejecución son los de Investigación y el de Relaciones con Organismos.

En relación al tiempo demandado por las áreas para cumplir con las tareas rutinarias, la ecuación 3 mencionada previamente señalaba que ésta debía ser menor o igual que el tiempo teórico disponible. Efectivamente esta relación se cumple a nivel agregado, ya que las tareas se efectúan en el 95 por ciento del tiempo teórico disponible:

$$\sum X = 121\,687\ horas \leq T_{año} = 127\,459\ horas \quad \ldots\ldots (3)$$

Gráfico 14



Fuente: Resultado de las entrevistas realizadas a jefes de las 15 áreas de la Gerencia

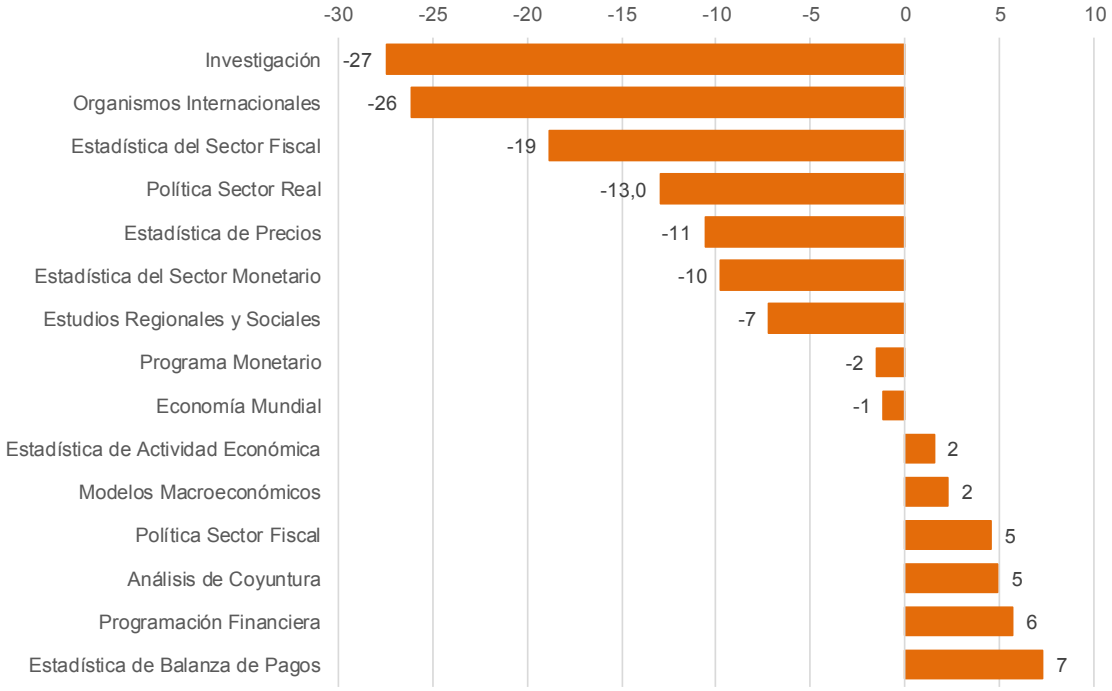
Sin embargo, a nivel de áreas específicas, los resultados difieren largamente. Tal como se observa en el gráfico 15, al menos 6 áreas de la Gerencia necesitan menos del 90 por ciento del tiempo disponible para realizar sus funciones rutinarias. Mientras tanto, otras 4 áreas requieren de al menos 5 por ciento más del horario formal que disponen para realizar sus funciones. Estos primeros resultados podrían estar indicando un problema de distribución de personal entre las áreas, en la medida que mientras que algunas tienen déficit de tiempo, otras tienen excedentes de horas disponibles. Por ello, contar con más personal en el caso de las áreas con déficit de tiempo, les incrementaría su capacidad instalada de horas disponibles, reduciendo la varianza que muestran los resultados.

Un segundo elemento de análisis son los "aportes de trabajo fuera de la jornada legal". Estos aportes se refieren al tiempo adicional más allá del horario oficial de trabajo. Este tiempo extra, que como se mencionó anteriormente no es remunerado, puede originarse por algún pedido no rutinario o por una mayor demanda de tiempo que requiera alguna de las funciones permanentes.[2] Esta información se muestra en el gráfico 16.

[2] Es posible que algunas personas puedan dedicar ese tiempo a temas personales. En cualquier caso, se asume que este no es un comportamiento sistemático por lo que su impacto en términos anuales es relativamente bajo.

Gráfico 15

Tiempo requerido por las áreas para cumplir con sus funciones permanentes 1/
(como proporción del horario formal de trabajo en un año)



1/ Estimado en función a respuestas de jefes de área. Un valor negativo indica que la unidad requiere del oficial para cumplir con las funciones permanentes.
Fuente: Resultado de las entrevistas realizadas a jefes de las 15 áreas de la Gerencia

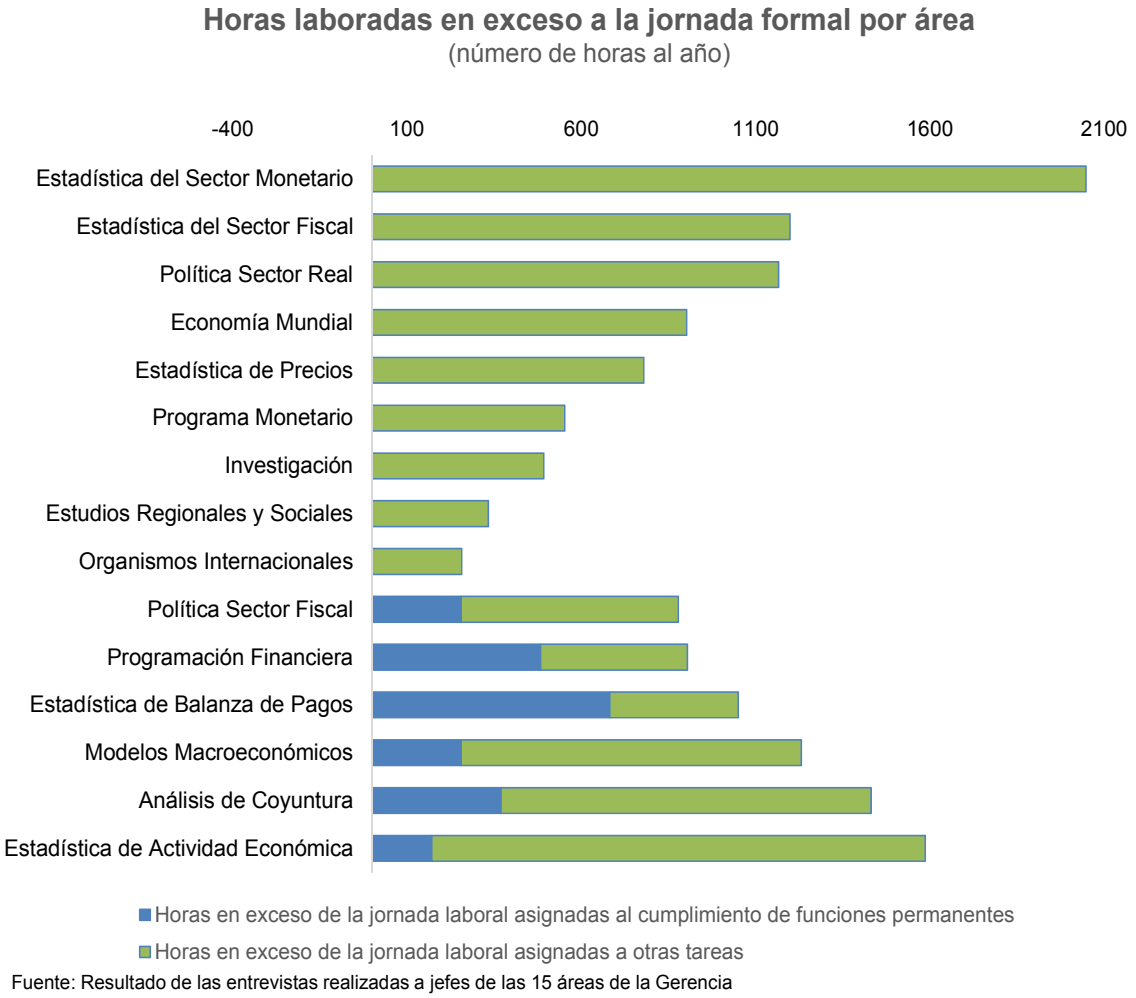
Los resultados sorprendentemente indican que 5 de las 6 áreas que tienen excedentes de tiempo en el cumplimiento de sus funciones rutinarias son las que tienen la mayor demanda por horas adicionales, y por ello, figuran como las que tienen mayor aporte laboral. Por, ejemplo, el área de Estadística Fiscal tuvo durante el año 2015 un total de 1 198 horas de aporte. Este monto es equivalente a 24 días adicionales de labores por persona [3] . Igualmente, es equivalente a decir que todos los que laboran en esa área trabajen alrededor de 40 minutos diarios adicionales durante todo el año o que un trabajador tenga un aporte diario de 4,5 horas. En el

[3] Tal como lo hemos definido previamente esto es equivalente a un día que cuenta con 7,1 horas laborables

caso del Departamento de Estadísticas Monetarias estos indicadores se elevan a casi 36 días por año o su equivalente de 1 hora diaria por persona.

En el otro extremo, tenemos el caso de aquellas áreas que usan el tiempo fuera de hora para completar sus labores y que presentan también altos aportes de horarios al año. Tales son los casos de áreas como Actividad Económica, Modelos Económicos y Análisis de Coyuntura.

Gráfico 16



Fuente: Resultado de las entrevistas realizadas a jefes de las 15 áreas de la Gerencia

Una primera conclusión que se desprende del análisis de la información que brindaron las entrevistas realizadas a los encargados de cada área junto con la de aportes a la jornada laboral es una reasignación de personal entre áreas permitiría reducir el tiempo de ejecución de algunos procesos. En segundo lugar, si bien no hay costo monetario derivado de las horas consignadas como aportes a la jornada laboral, resulta indispensable reducir la dependencia de este tipo labor por cuanto siempre estará sujeto a la disponibilidad del analista que debe realizar el trabajo. Además, desde un punto de vista de la teoría económica la eficiencia en el uso de un recurso supone que éste debe ser compensado por su costo de oportunidad, de lo contrario se corre siempre el riesgo de hacer un mal uso de él.

Dispersión y concentración de los procesos

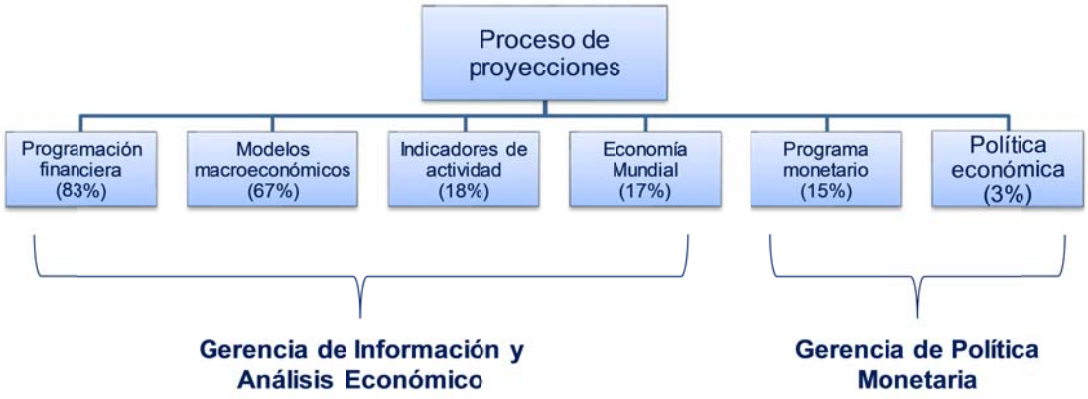
Una segunda ruta de análisis, resultado de las entrevistas con los jefes, fue la de determinar cuánto tiempo le asignan las áreas a cada uno de los procesos que realizan. En algunos casos, como los de estadística, diseño de política, investigación y relaciones con organismos, los resultados indicaron que los procesos están concentrados en una misma área, lo cual es una ventaja desde el punto de vista de coordinación, consistencia de la información con que se trabaja y prioridad que se le da a una determinada tarea.

Esto no ocurre necesariamente cuando el proceso está diseminado en diferentes áreas, y más aún cuando estas áreas se encuentran en Gerencia distintas. Cuanto más fraccionado está un proceso, mayores son los riesgos de falta de coordinación, de que se produzcan inconsistencias en la información que deben compartir o que este se vuelva más lento por diferencias en las prioridades que se definan en cada una de las áreas.

Del análisis de asignación de tiempos se ha encontrado dos casos en la Gerencia con potenciales problemas. El primero está relacionado con el proceso de proyecciones, el cual se desarrolla hasta en 6 áreas distintas. En dos de ellas, la función de elaborar proyecciones les toma más de 2/3 partes de su tiempo disponible, definiéndose como su tarea principal. En contraste, en las otras cuatro áreas, esta función les absorbe menos del veinte por ciento de su tiempo, por lo que se desprende que no resulta ser la principal tarea de sus áreas. Adicionalmente, estas cuatro áreas se comportan como proveedoras de información a las dos primeras las cuales se encuentran en Gerencias diferentes. Durante el proceso, estas dos áreas requieren también compartir información entre ellas para poder cerrar el ciclo de procesamiento y consistencia de las proyecciones.

Gráfico 17

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE PROYECCIONES *



* Cifras en paréntesis indican el porcentaje de tiempo disponible en cada área que le dedican a este proceso.

El segundo caso, se refiere al proceso de divulgación de información. A diferencia del caso anterior, las tareas asociadas a este proceso pertenecen a la misma

Gerencia, aunque están repartidas en distintas áreas. Nuevamente, el sentido de especialización en un proceso se ve limitado al menos en dos de ellos porque esta función les toma menos del veinte por ciento de su tiempo disponible. En otras palabras, hay otros procesos que les insumen la mayor parte de su tiempo. En este sentido, el mayor riesgo de este tipo de división es que al no dedicarle tiempo suficiente, los documentos de divulgación pierdan calidad y profundidad en los mensajes que se quieren trasmitir.

Gráfico 18

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DOCUMENTOS DE DIVULGACIÓN *

* Cifras en paréntesis indican el porcentaje de tiempo disponible en cada área que le dedican a este proceso.

Los dos casos mencionados representan situaciones en las que la concentración podría generar economías de escala en el sentido de contar con personal que está continuamente revisando tendencias, leyendo otros reportes, analizando indicadores económicos diversos, además de analizar las estadísticas que les provea las áreas directamente responsables. A las áreas de estadística y programación financiera les permitiría liberar recursos para re-direccionarlos a su principal labor. Esta reasignación de esfuerzos requiere de realizar un cambio en la estructura y de

reforzamiento de éstas áreas con personal apropiado. Volveremos a discutir este tema cuando se presente el Plan de Acción en el siguiente capítulo.

De los costos por áreas a los costos por procesos

Las dos primeras secciones de este capítulo estuvieron dirigidas a evaluar la manera como las áreas distribuyen su tiempo para cumplir con sus funciones y el grado de concentración de los procesos. En cambio, esta tercera sección se enfoca en la medición de los costos. Nuestro interés es obtener la información de costos por tipo de procesos y conocer cómo éstos han evolucionado en el tiempo. Sin embargo, el diseño de la contabilidad del Banco Central está organizado para obtener información de costos por áreas. No se cuenta con registros por tipos de procesos tal como lo hemos definido en este trabajo. Por ello, y sólo para los alcances de esta tesis se utilizó una metodología de cálculo basada en los resultados de la primera sección de este capítulo como proxy para distribuir los costos entre los diferentes procesos.

La metodología se resume en las dos siguientes relaciones.

$$\begin{bmatrix} \propto_{i,j} \\ \propto_{i,j+1} \\ \vdots \\ \propto_{i,j+n} \end{bmatrix} * C_i = \begin{bmatrix} C_{i,j} \\ C_{i,j+1} \\ \vdots \\ C_{i,j+n} \end{bmatrix} \quad \ldots\ldots\ldots(1)$$

…donde “α” indica la proporción de tiempo que el área *i* le dedica al proceso *j*.

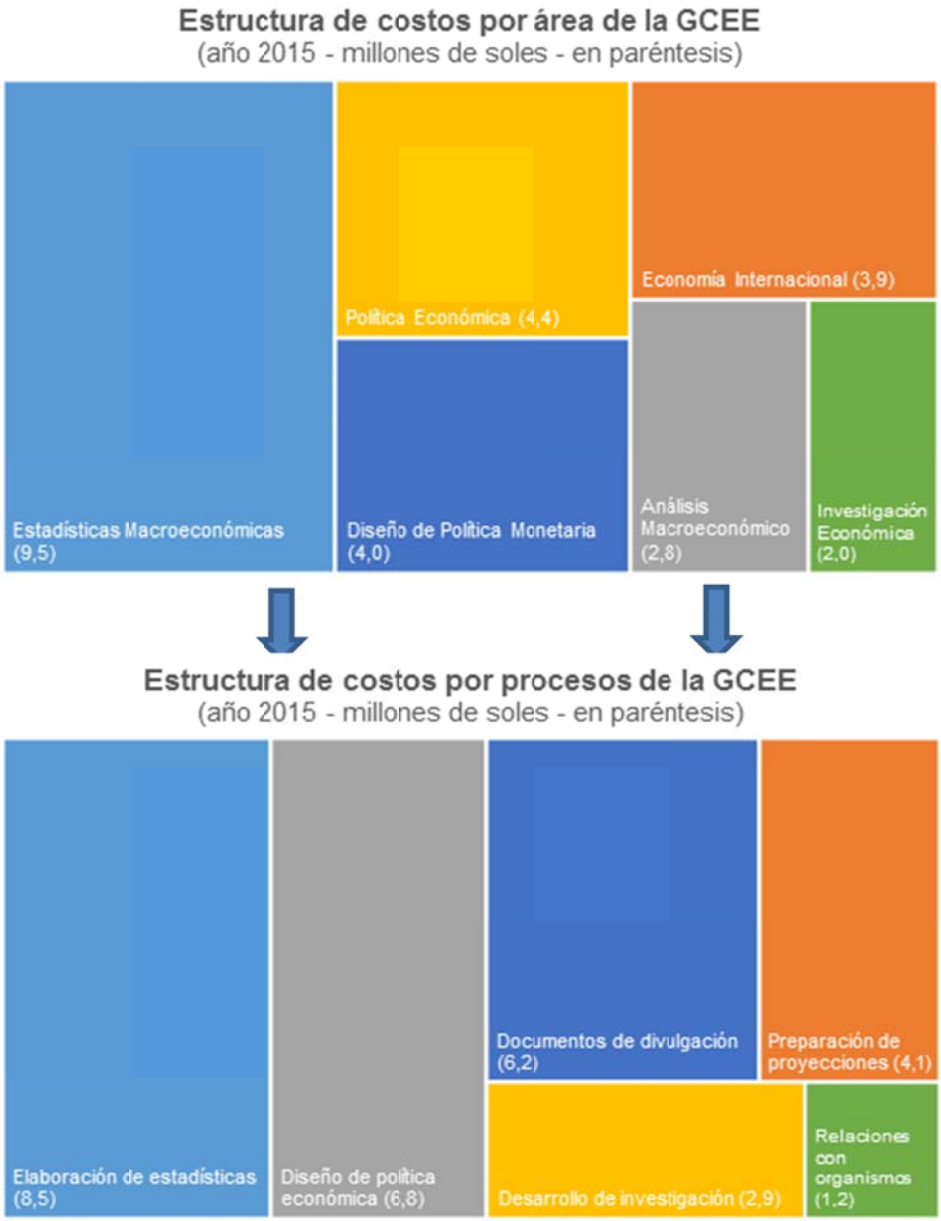
La relación (1) muestra la manera cómo el costo total, C*i*, se distribuye por cada tipo de proceso C*i,j.* en base al tiempo que le toma a cada área, “*i*”, ejecutar un determinado proceso, “*j*”. La relación (2) indica que una vez determinado el costo de

cada proceso en cada una de las áreas, C*ij*, se procede a agregar el costo de los procesos comunes para obtener el costo total del proceso C*j*:

$$\sum_{i=1}^{n} C_{i,j} = C_j \ldots\ldots (2)$$

El gráfico 19 muestra los resultados de esta transformación de costos por área hacia costos por procesos. Así, para el año 2015, la función de elaboración de estadística representó el 28 por ciento de los costos totales comparada al 36 por ciento de participación del costo que tenía el área de estadísticas macroeconómicas. La diferencia se explica porque esta área utiliza parte de su tiempo disponible en funciones tales como las de preparar documentos de divulgación o preparar proyecciones. Los resultados muestran también que el proceso de divulgación es 50 por ciento más costosa que la de proyecciones. En conjunto, estos dos procesos explican alrededor de 1/3 de los costos totales, pero a diferencia del proceso de estadística presentan un riesgo derivado de que tanto su ejecución está distribuida en diversas áreas que responden a directivos con distintos estilos de dirección.

Gráfico 19

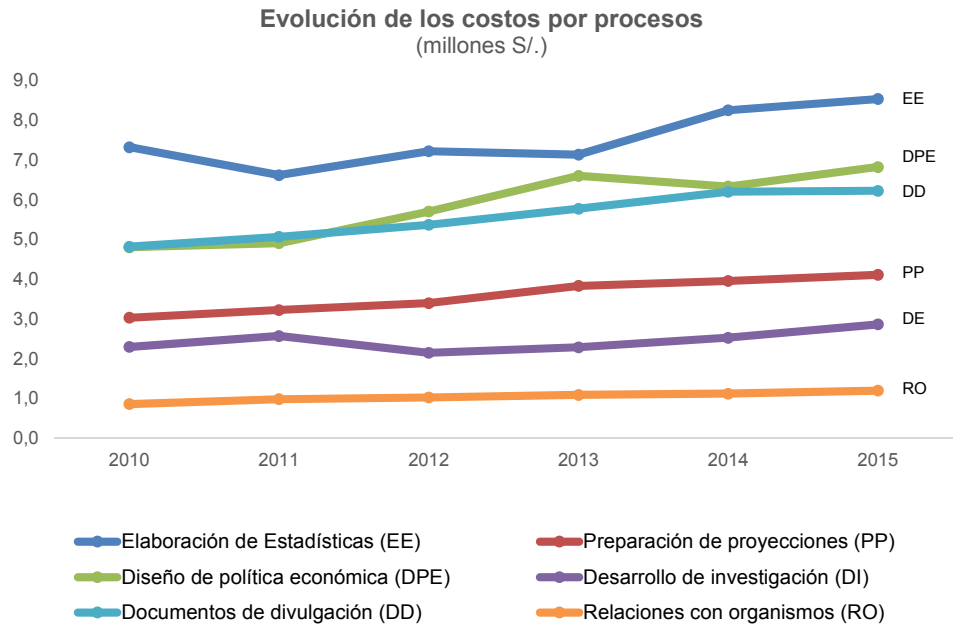


Sin embargo, en una perspectiva de largo plazo, más que los niveles de costos lo que debería interesar es el cambio relativo que han tenido éstos al comparar los procesos. Cambios en la posición relativa podría ser señal de una política explícita que tenga como objetivo fortalecer un determinado proceso para brindar un mejor soporte a la política monetaria. No obstante, también podría ser también consecuencia de una ausencia de control presupuestal. En cualquiera de los dos

casos, el control presupuestal es una herramienta fundamental no solo como sistema de control sino también como un mecanismo de incentivos y un medio que debería ser utilizado para impulsar el saber distintivo de las unidades de la organización[4]. Los gráficos 20 y 21 muestran los niveles de costos comparados en niveles (millones de S/.) y el crecimiento que han tenido en los últimos años. Dado el gran volumen de información con que se trabaja y la cantidad de analistas que se requieren, el proceso de elaboración de estadísticas es el más costoso. Sin embargo, es el que menos ha crecido con relación al año 2010 (solo 16 por ciento). En cambio, los costos asociados al proceso de diseño de política se incrementaron en 42 por ciento en el mismo periodo. Esto es interesante ya que como veremos en la siguiente sección del capítulo, esta menor inversión en términos relativos podría estar explicando algunos resultados que se han obtenido cuando se efectuó la medición de la percepción del cliente sobre el producto y la demanda de estos productos por parte de los clientes que utilizan regularmente la página WEB del Banco Central.

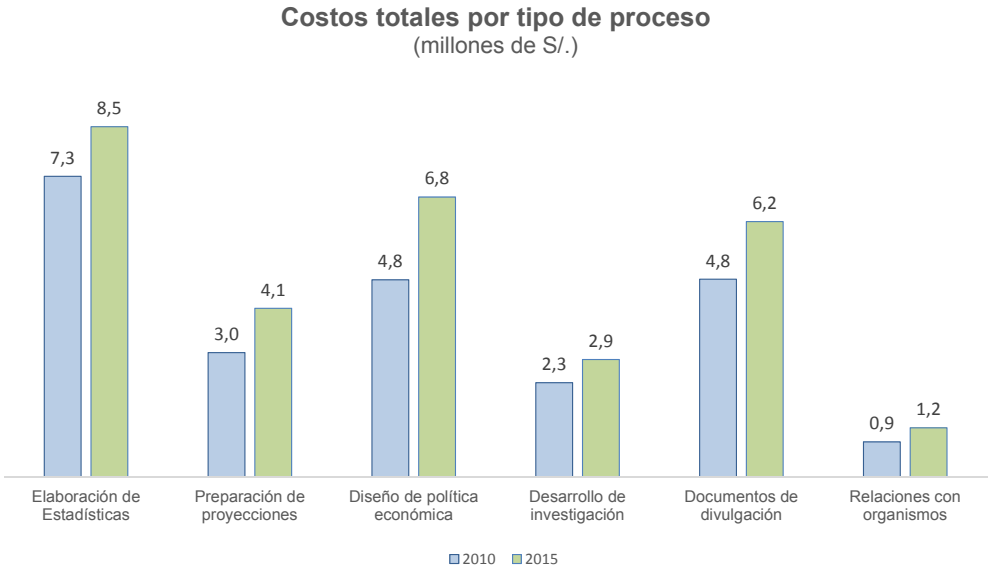
[4] "Los presupuestos, la eficacia y el desarrollo de la competencia distintiva" Josep M. Rosanas y Ángela Carrasco Elesperú, Ediciones Deusto. Referencia n° 3433

Gráfico 20



Fuente: Elaborado en función a Información proporcionada por la Gerencia de Contabilidad (costos por áreas) y entrevistas con jefes de área.

Gráfico 21



	Elaboración de estadísticas	Preparación de proyecciones	Diseño de política económica	Desarrollo de investigación	Documentos de divulgación	Relaciones con Organismos
Va% (2015/2010)	17	36	42	25	29	40

Fuente: Elaborado en función a Información proporcionada por la Gerencia de Contabilidad (costos por áreas) y entrevistas con jefes de área.

Productos y clientes

En las tres primeras secciones de este capítulo la discusión giró en torno a la performance de los procesos. Se revisó temas asociados a la asignación de tiempos, a la conveniencia de la dispersión de los procesos en diversas áreas y a magnitud de los costos de producción (por áreas y por procesos). Todos estos factores corresponden a una discusión del lado de la oferta. En adelante, se quiere ampliar la discusión para analizar el lado de la demanda. Con este fin, una primera parte del análisis se concentrará en examinar qué cambios se han producido en la demanda del consumido por nuestros productos. Para ello se usará información disponible de 2011 y 2016. Luego, se analizarán los resultados de una encuesta que se realizó a una muestra de usuarios durante el mes de julio para conocer su percepción acerca de la utilidad de nuestros productos. En esta sección se define cuáles son los productos y los clientes a los cuáles estos van dirigidos.

En primer lugar, tal como sucede en una empresa, debe poder identificarse claramente el bien o servicio producto resultado del proceso de producción. En el Cuadro 1 se indican los productos que están asociados a cada uno de los procesos junto con los clientes a los cuales van dirigidos cada uno de ellos. Algunos de estos productos son exclusivamente elaborados para el Directorio (como, por ejemplo, los informes y propuestas de política económica) mientras que otros están dirigidos para ambos tipos de clientes (este es el caso de la Nota Semanal). Para los fines de este estudio, se limitará el análisis al público usuario, esto es, estudiantes, profesionales del sector público o privado, y en general personas interesadas en los temas que el Banco Central pone a disposición del público.

Cuadro 1

Descriptor de procesos, producto, cliente

Proceso	Producto	Cliente	
		Público	Directorio
Elaboración de estadísticas	Nota Semanal	√	√
	Series Estadísticas	√	
	Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	√	√
Preparación de proyecciones	Reporte de Inflación	√	√
Diseño de política económica	Nota Informativa	√	√
	Presentación del Programa Monetario	√	√
	Informes y propuestas de política		√
	Proyecciones del Modelo Macroeconómico		√
Desarrollo de investigación	Documentos de trabajo	√	
	Revista de Estudios Económicos	√	√
Documentos de Divulgación	Notas de Estudios	√	√
	Memoria Anual	√	√
Relaciones con Organismos	Reportes sobre Organismos		√

En total son nueve los productos que serán materia de evaluación. A todos ellos se puede acceder a través del portal WEB del Banco Central.

La demanda de productos vía el portal WEB

Los indicadores de esta sección se construyeron en base a la información de visitantes del portal WEB proporcionada por la Gerencia de Comunicaciones del Banco Central. Se contaba con información para los 6 primeros meses de este año (2016) y para todo el año 2011. Por ello, se optó por tomar el periodo entre enero y julio de ambos años como fuente para el análisis.

Cuadro 2

Demanda de productos via WEB

(número de descargas)

	Número de descargas		Participación porcentual		Cambio 2016/2011	
	2011	2016	2011	2016	nivel	Var%
1).- Proceso: Estadística	**3 128 945**	**2 682 546**	**70,4**	**67,7**	**-446 399,0**	**-14**
- Nota semanal (cuadros)	2 920 525	2 353 287	65,7	59,4	-567 238	-19
- Encuesta de expectativas	49 845	140 524	1,1	3,5	90 679	182
- Series estadísticas 1/	158 575	188 735	3,6	4,8	30 160	19
2).- Proceso: Proyecciones	**151 111**	**187 186**	**3,4**	**4,7**	**36 075**	**24**
- Reporte de Inflación	151 111	187 186	3,4	4,7	36 075	24
3).- Proceso: Diseño de política	**77 698**	**119 316**	**1,7**	**3,0**	**41 618**	**54**
- Nota Informativa política monetaria	54 515	89 823	1,2	2,3	35 308	65
- Presentación de Programa Monetario	23 183	29 493	0,5	0,7	6 310	27
4).- Proceso: Investigación	**114 424**	**320 430**	**2,6**	**8,1**	**206 006**	**180**
- Documentos de trabajo	72 999	149 314	1,6	3,8	76 315	105
- Revista Estudios Económicos	41 425	171 116	0,9	4,3	129 691	313
5).- Proceso: Divulgación de información	**974 796**	**654 358**	**21,9**	**16,5**	**-320 438,0**	**-33**
- Nota semanal (reporte)	740 421	415 571	16,6	10,5	-324 850	-44
- Notas de Estudios	114 687	117 560	2,6	3,0	2 873	3
- Memoria	119 688	121 227	2,7	3,1	1 539	1
Total	**4 446 974**	**3 963 836**	**100,0**	**100,0**	**-483 138**	**-11**

1/ se refiere a la cantidad de veces que empiezan una sesión

Fuente: Gerencia de Comunicaciones del BCRP.

Para los fines de este trabajo, se definieron once productos los cuales se distribuyeron en cinco tipos de procesos. La información agregada de las descargas WEB se presenta en el cuadro 2. Los resultados señalan una caída equivalente a 11 por ciento en el número de descargas WEB en un lapso de 5 años y se explica esencialmente por la menor demanda de la Nota Semanal. Se redujeron en alrededor de medio millón las descargas de cuadros estadísticos y en trescientos mil las descargas del Reporte que acompaña la Nota Semanal. En el primer caso, la reducción equivale a 19 por ciento y 44 por ciento en el segundo. Importante anotar que la caída en la demanda de descargas ocurre justamente con productos asociados al proceso que tuvo el menor incremento en sus costos, esto es, al que se le asignaron menores recursos comparativamente al resto de procesos (de hecho,

tuvo una caída de 1 por ciento en términos reales para ese periodo). Desafortunadamente, no se cuenta con información que explique las razones que han llevado a los usuarios a reducir su demanda por descargas.

En contraste, en el extremo opuesto se tiene un grupo de tres productos cuyo aumento en la demanda de descargas supera ampliamente el 100 por ciento. El incremento en el interés por la lectura de artículos de economía avanzada que se publican en la Revista Estudios Económicos y en los Documentos de Trabajo va en línea con los objetivos trazados por el área de investigación. En el gráfico 20 se puede observar que el presupuesto asignado a este proceso empieza a crecer más rápidamente desde el 2012 creciendo 33 por ciento hasta el 2015. Un producto que ha tenido un incremento en su demanda (medida por el número de descargas) es la Encuesta de expectativas que se procesa y publica mensualmente. Las estadísticas muestran que ha tenido un incremento de 182 por ciento desde el 2011 aunque aún representa menos del 4 por ciento del total de descargas.

El tercer grupo de productos en importancia se asocia al proceso de Diseño de Política, en particular, a los productos que brindan información sobre decisiones de la política monetaria: La Nota Informativa y la presentación del programa monetario. Tal como se ha mencionado a lo largo del documento, la comunicación con los agentes económicos es de suma importancia en el actual esquema monetario y estos dos productos tienen justamente la función de informar sobre el estado de la política monetaria. Ellos muestran un aumento de descargas del orden de 65 y 27 por ciento respectivamente.

Finalmente, el cuarto grupo está conformado por el Reporte de Inflación y las Series Estadísticas que tienen cada uno un aumento de alrededor de 20 por ciento en el

número de descargas. En conjunto ambos productos explican casi el 10 por ciento de total las descargas.

Si bien los resultados de las descargas señalan que las consultas de ciertos tipos de productos se han intensificado, en particular, los relacionados a temas de investigación y resultados de encuestas, estos todavía representan una baja proporción respecto al total de descargas. En el caso particular de los artículos de investigación, la página WEB del Banco Central reúne una gran variedad de trabajos de investigación que se han ido publicando a lo largo de estos años siendo por ello una fuente obligada de consulta para cualquier investigador. De allí, que los resultados obtenidos revelan un aumento en el número de descargas. No sucede lo mismo con otros productos como la Nota Semanal, las Notas de Estudios y la Memoria Anual, los cuales no han mostrado mejoras y por el contrario muestran descensos en el número de consultas.

Encuesta a usuarios: La satisfacción del cliente

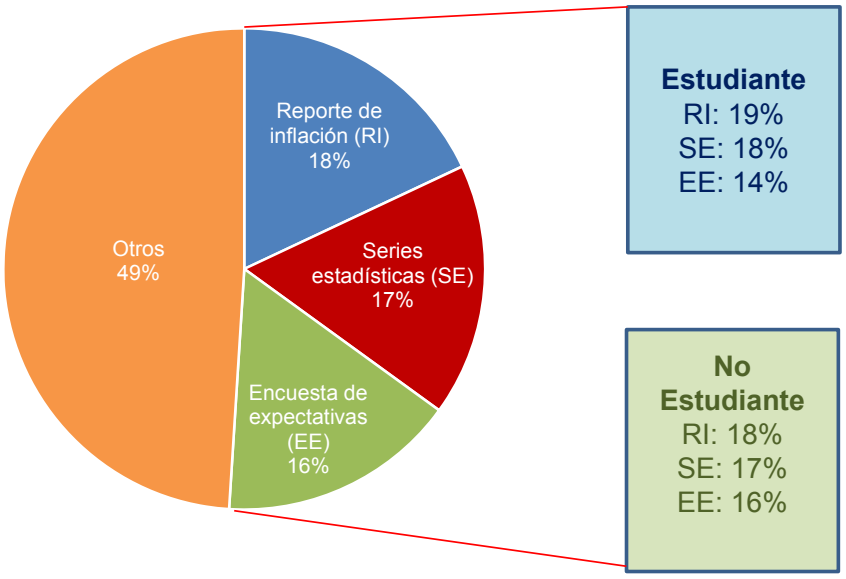
Esta sección complementa en alguna medida la discusión anterior porque está dirigida a analizar la percepción que tienen los clientes sobre los diversos productos que se ofrecen a través del portal WEB del Banco Central. Con este fin se elaboró una encuesta que fue distribuida entre diferentes tipos de usuarios que demandan nuestros productos. Por un lado, se incluyó en la muestra a diversos clientes de la actividad empresarial: Directivos de empresas, tesoreros del sistema financiero y analistas económicos. Asimismo, se consideró a los estudiantes principalmente de los programas de economía y de carreras afines pertenecientes a los ciclos superiores de los respectivos programas. Para incentivar una mayor tasa de respuestas, la encuesta se elaboró de forma que pudiese ser respondida desde cualquier medio digital, incluyen teléfonos celulares y constaba solo 4 preguntas. La

encuesta se difundió a través de correos electrónicos e incluyó las bases de contactos que tiene el Banco en Lima, Trujillo y Piura. Se enviaron un total aproximado de 400 correos y se recibieron 180 respuestas, esto es, una tasa de respuesta de 45 por ciento. En los anexos se incluye el formato de la encuesta.

Ésta se preparó de forma tal que la segunda y cuarta preguntas fueran complemento de sus dos precedentes. El primer bloque de preguntas se enfocó en conocer cuáles eran a juicio del usuario (consumidor final) las publicaciones (productos) que él consideraba tenían mayor utilidad. Como se observa en el gráfico 22, las tres publicaciones más utilizadas son el Reporte de Inflación (parte del proceso de proyecciones), y las series estadísticas junto con las encuestas de expectativas (parte del proceso de estadística). Las respuestas fueron muy similares tanto para estudiantes como para el grupo de no estudiantes. Complementariamente, cuando se les preguntó a estos mismos usuarios sobre si estaban satisfechos con estos documentos, las respuestas señalaron un alto grado de aceptación, particularmente para el caso del Reporte de Inflación.

Gráfico 22

Respuestas a la consulta: ¿Qué publicaciones son de mayor utilidad y consulta para usted

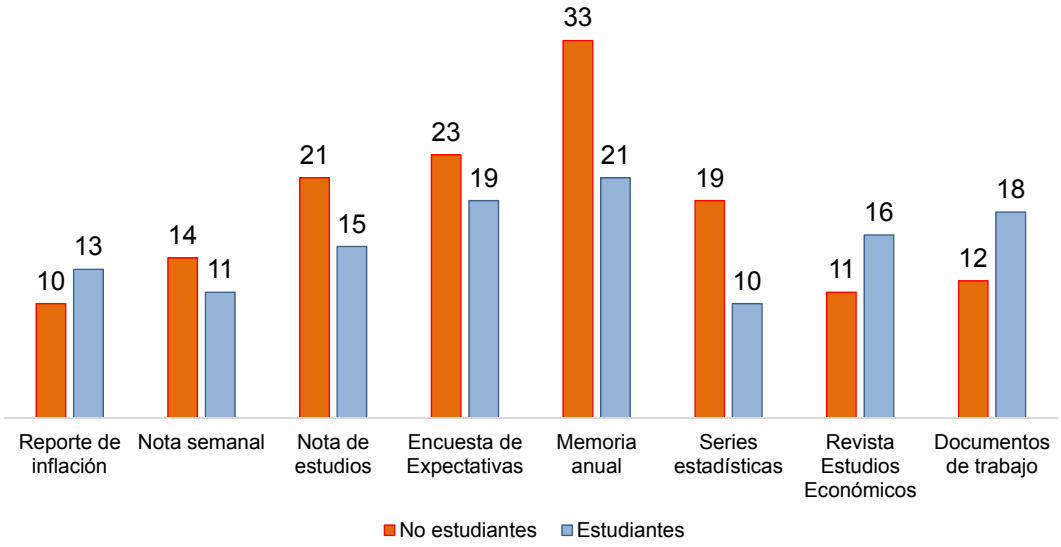


Fuente: Resultados de la Encuesta de satisfacción de productos del portal WEB elaborada para esta Tesis.

Gráfico 23

Encuestados que manifestaron que el producto que escogieron no cubría sus expectativas

(como % del producto seleccionado)



Fuente: Resultados de la Encuesta de satisfacción de productos del portal WEB elaborada para esta Tesis.

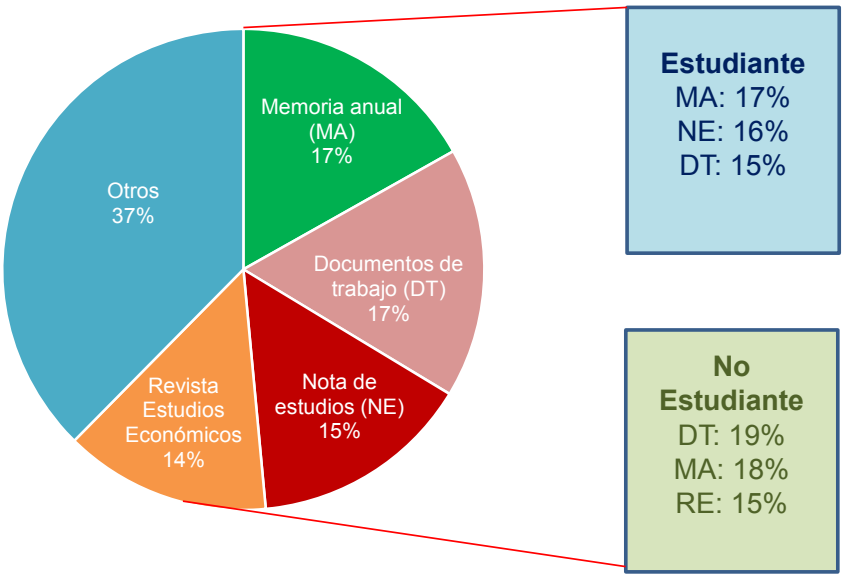
El gráfico 23 revela el grado de insatisfacción de los usuarios sobre cada uno de los productos que se ofrecen a través de nuestro portal. Por ejemplo, en el caso de la Memoria Anual, el 21 por ciento de los estudiantes que usa esta publicación considera que el documento no cubre sus expectativas. El resultado empeora para el grupo usuario que no es estudiante, ya que el 33 por ciento de ellos no tiene una buena apreciación sobre esta publicación. De los tres productos que fueron seleccionados como los más usados, el Reporte de Inflación es el que presenta el menor nivel de insatisfacción, incluso cuando se abre la muestra entre estudiantes y no estudiantes. Resulta extraño el grado de insatisfacción que tiene la encuesta de expectativas ya que a pesar de ser unos de los tres considerados como más útiles al mismo tiempo es uno de los que presenta mayor grado de insatisfacción (23 por ciento a nivel de no estudiantes y 19 por ciento entre los estudiantes). La Nota de Estudios que aparece en la encuesta como la publicación menos usada (ver anexo 5) ocupa al mismo tiempo el tercer lugar en el nivel de insatisfacción.

El segundo bloque de preguntas estuvo dirigido a corroborar lo que se había dicho de alguna forma en la pregunta 2. Se le pidió al usuario seleccionar las publicaciones que menos utilizaba y luego se le preguntó por las posibles razones. La encuesta contenía algunas de estas posibles razones y al mismo tiempo se le daba la posibilidad para que incluyera su propia opinión.

Las respuestas sobre los productos que menos se utilizaban se concentraron principalmente en cuatro publicaciones: La Memoria anual, las Notas de Estudios, los Documentos de Trabajo y la Revista Estudios Económicos.

Gráfico 24

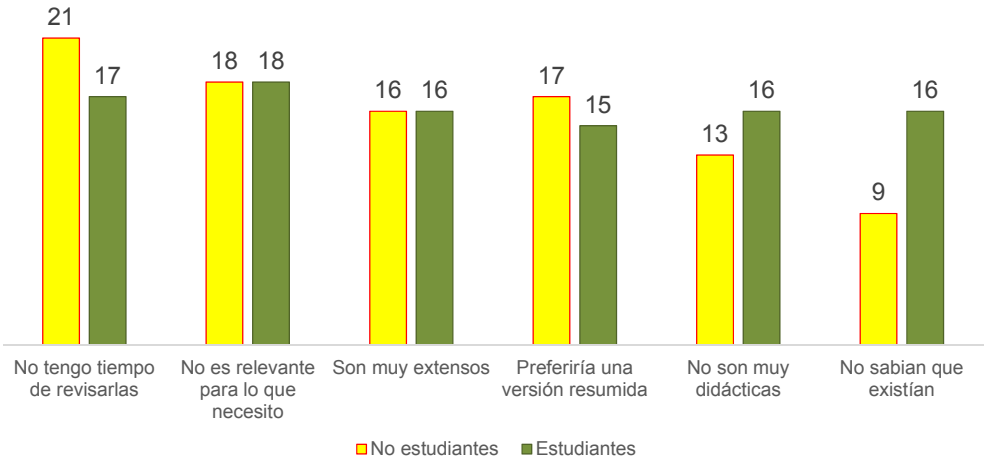
Respuestas a la pregunta: Señale las publicaciones que usted menos utiliza



Fuente: Resultados de la Encuesta de satisfacción de productos del portal WEB elaborada para esta Tesis.

Gráfico 25

Razones por las cuales los encuestados utilizan poco o no utilizan determinadas publicaciones 1/
(como % del total de respuestas)



1/ Las cuatro publicaciones que los usuarios seleccionaron como las menos usadas fueron: Memoria Anual, Documentos de Trabajo, Notas de Estudios y Revista Estudios Económicos

Fuente: Resultados de la Encuesta de satisfacción de productos del portal WEB elaborada para esta Tesis.

Una vez identificados los productos que tenían un bajo grado de satisfacción, la siguiente pregunta era conocer las razones para ello. El principal factor que manifestaron los usuarios fue el de la falta de tiempo para revisar estos documentos. En esta misma línea de pensamiento, algunos respondieron que estas publicaciones eran demasiado extensas y que sería deseable versiones resumidas. Otro grupo similar opinaba que estos documentos no eran muy didácticos. En general, todas estas respuestas tuvieron un porcentaje de respuesta muy similar. Se deduce que los usuarios preferirían publicaciones más simples, quizás con un lenguaje menos técnico y con la información mínima suficiente para tomar conocimiento del mensaje principal del documento. Todos estos resultados proporcionados por la encuesta apuntan a que es necesario realizar un rediseño de algunos de los productos que se elaboran en la Gerencia, lo cual no es independiente de otros dos riesgos que discutimos en las secciones precedentes: la dispersión de los procesos y la asignación de tiempos para ejecutar las tareas. Estos 3 temas de discusión serán la base del siguiente capítulo.

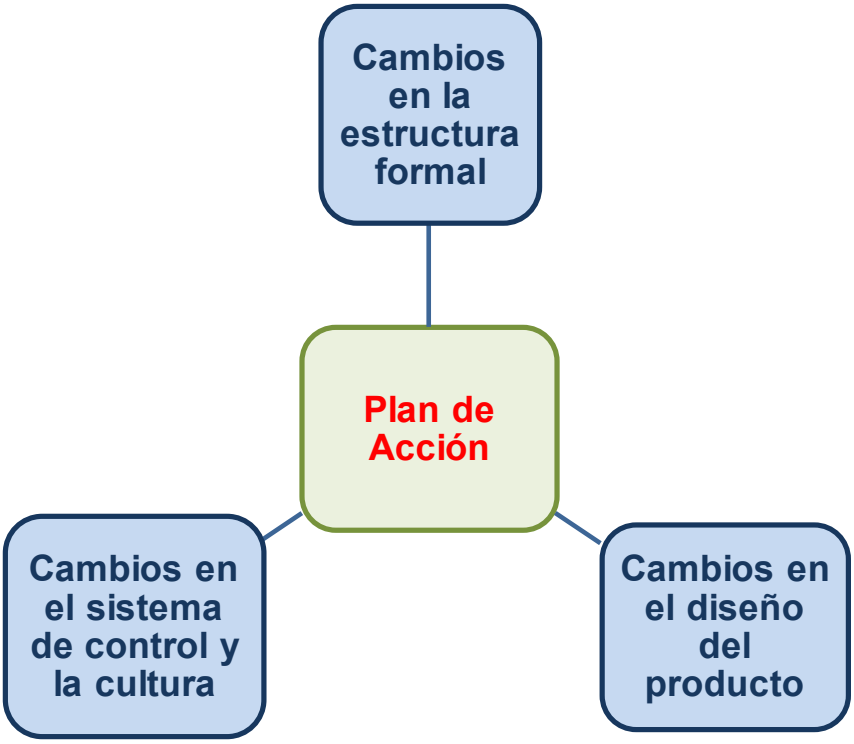
III. PROPUESTAS Y PLANES DE ACCIÓN

La secuencia de los temas desarrollados en los dos capítulos precedentes tuvo por objetivo de un lado fundamentar las razones que llevaron a modificar la estructura de la Gerencia de Estudios Económicos y por el otro, evaluar los resultados de esta reforma en función de indicadores asociados a los procesos de producción (el lado de la oferta) y a las preferencias del consumidor (el lado de la demanda). Si bien este nuevo esquema de organización ha permitido responder de manera adecuada a las necesidades planteadas por el régimen de Metas Explícitas de Inflación, los resultados del diagnóstico indican que aún se requiere profundizar algunas reformas y rediseñar el control de los recursos y procesos críticos a cargo de la Gerencia. En esta línea de pensamiento, el objetivo de este capítulo es plantear propuestas que involucran básicamente tres áreas de acción. Tal como puede observarse en el gráfico 26, las propuestas van enmarcan en un conjunto de acciones que en el ámbito de esta tesis se definen como reformas de segunda generación. La primera línea de acción tiene como objetivo reducir los riesgos del alto grado de dispersión de algunos de los procesos y reforzar el concepto de la especialización. La segunda línea de acción se aboca a redefinir los sistemas de control e incentivos, Finalmente la tercera línea de acción se dirige a proponer cambio en el diseño de algunos de los

productos que se elaboran en la Gerencia. El proceso de reforma es secuencial razón por la cual el grado de eficacia que se logre en esta última línea de acción dependerá en gran medida del avance de las dos primeras.

Gráfico 26

Áreas de Acción de la Propuesta de Reformas de Segunda Generación



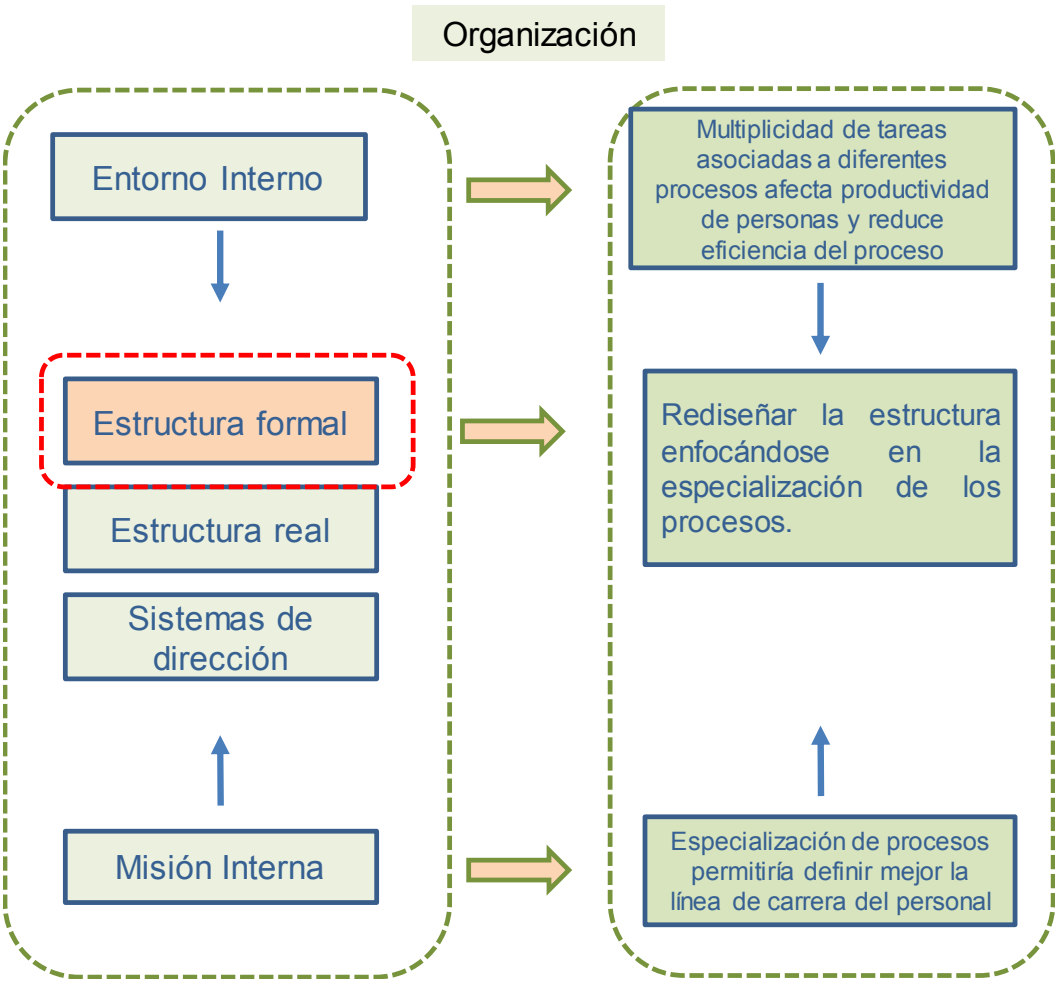
El rediseño de la estructura

Tal como se indicó en el capítulo II, la dispersión de labores de los procesos genera una serie de riesgos asociados a la coordinación, calidad y rendición de cuentas de los productos que resultan de ellos. Se logró identificar dos procesos que mostraban una amplia dispersión porque el proceso de producción estaba repartido en diferentes áreas. En el proceso de proyecciones intervienen, por ejemplo, hasta 6 áreas diferentes. En el caso del proceso que hemos definido como divulgación de

información se desarrolla en 4 áreas. La primera propuesta tiene por objetivo reducir esta dispersión y al mismo tiempo lograr una mayor concentración de la especialización en las unidades de producción.

GRÁFICO 27

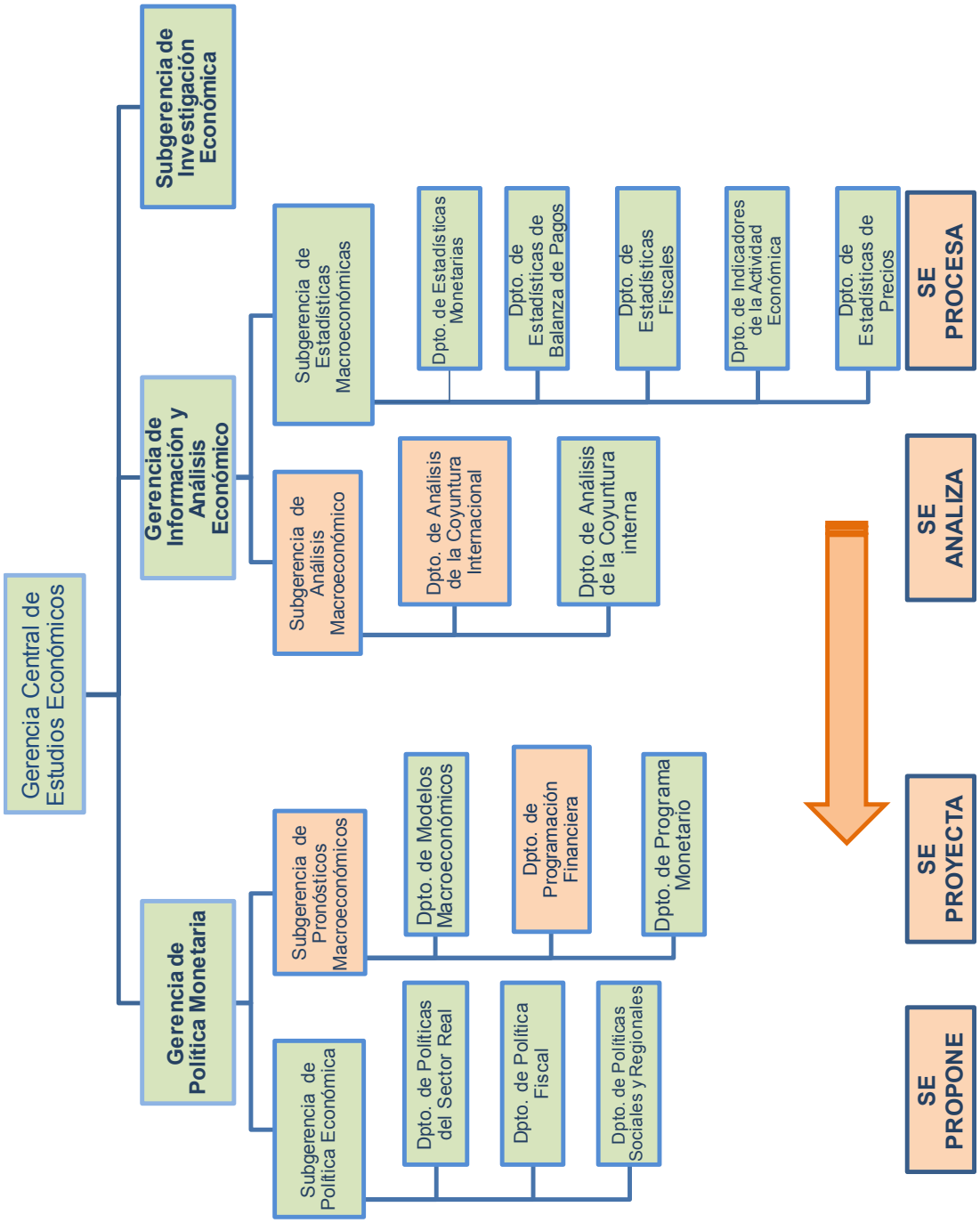
EL RE-DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA GERENCIA



Tal como se muestra en el gráfico 28, la nueva estructura contaría con una subgerencia menos comparada a las 5 del actual esquema. El diseño propuesto se sustenta en:

1) **Una mayor concentración de los procesos y áreas que realizan proyecciones**. Recuérdese que el departamento de Programación Financiera utiliza el 83 por ciento de su tiempo en el proceso proyecciones y que el área de modelos utiliza el 67 por tiempo de su tiempo en este mismo proceso. La propuesta implica también que se transfiera la tarea de proyecciones que se realiza en el área de Economía Mundial (proyecciones de crecimiento mundial y de términos de intercambio, las cuales insumen el 17 por ciento de su actividad) así como la que se hace en Política Económica. Con éstas modificaciones se reduciría notablemente la dispersión del proceso con la excepción de las proyecciones de sectores primarios que se realizan en el departamento de Actividad Económica.
2) **Concentrar los procesos relacionados al proceso de divulgación de información en la subgerencia de Análisis Macroeconómico**. La función principal de esta área es analizar las tendencias e información de lo que está sucediendo en el mercado externo e interno. Su tarea es recoger información, proporcionada en parte por el área de estadística, y por otros medios (entrevistas, informes externos, participación en eventos, entre otros), generar indicadores que señalen tendencias de los sectores (estudios propios) y preparar todos los reportes que se elaboran en las diversas áreas.

GRÁFICO 28



La ventaja de tener un grupo especializado en elaborar publicaciones independientemente del proceso estadístico y bajo un mismo responsable

radica en la consistencia de los mensajes, en la posibilidad de homogenizar estilos, en poder concentrarse en las tendencias y no en las estadísticas, y en diseñar un producto que tenga un mayor impacto entre los clientes. Es importante anotar que la densidad y claridad de los reportes eran algunos de los factores mencionados por los usuarios que participaron en la encuesta de satisfacción. Asimismo, se tendría también un beneficio indirecto en el proceso de estadística, ya que liberaría recursos (personal y tiempo) que se dedicarían a labores propias del proceso con el fin, por ejemplo, de rediseñar producto como la Nota Semanal que según la información proporcionada recibe medio millón menos de descargas que hace 5 años.

3) **Reconversión de la Subgerencia de Economía Internacional.** Bajo el esquema planteado las funciones del departamento de Economía Mundial se transferirían a la subgerencia de Análisis Macroeconómico, excepto las relacionadas con proyecciones las cuales pasarían a la subgerencia de Pronósticos Macroeconómicos. La función del departamento de Relaciones con Organismos se transferiría a la Gerencia de Comunicaciones. Continuaría con el soporte que se brinda a la Alta Dirección del Banco en materia de coordinaciones con Organismos Internacionales y al mismo tiempo, facilitaría el enlace con la parte administrativa para el desarrollo de los eventos externos en los que participan las autoridades del Banco.
4) **Una mayor dotación de recursos críticos.** La propuesta requiere no sólo las transferencias de funciones o el traslado de áreas, Contempla también la disponibilidad de al menos dos recursos críticos: Personas y tecnologías de información. En el primer caso, se requiere tener un mayor número especialistas en las áreas asociadas a los procesos de divulgación de

información y de proyecciones. La idea es tener especialistas de cada sector que se encuentren permanentemente conectados con sus pares especialistas en el área de estadística y de política económica al interior del Banco y con sus pares externos en otras instituciones. Esta debería ser una tarea continua. Por otro lado, se requiere que la información no fluya de manera secuencia sino en tiempo real. Esto significa contar con un sistema de información que permita acceder en todo momento a estadísticas actualizadas. Reportes como las Notas de Estudios, por ejemplo, no deberían depender del término del procesamiento de estadísticas para empezar a elaborar el documento. En parte, la falta de satisfacción de los usuarios con el diseño de algunos reportes se explicaría por el poco tiempo que se cuenta entre el cierre de estadísticas y su publicación.

La nueva estructura requiere que se desarrollen estos cuatro pilares y sirven de base de las otras dos propuestas que contiene este Plan.

El rediseño del sistema de control y cambios en la cultura

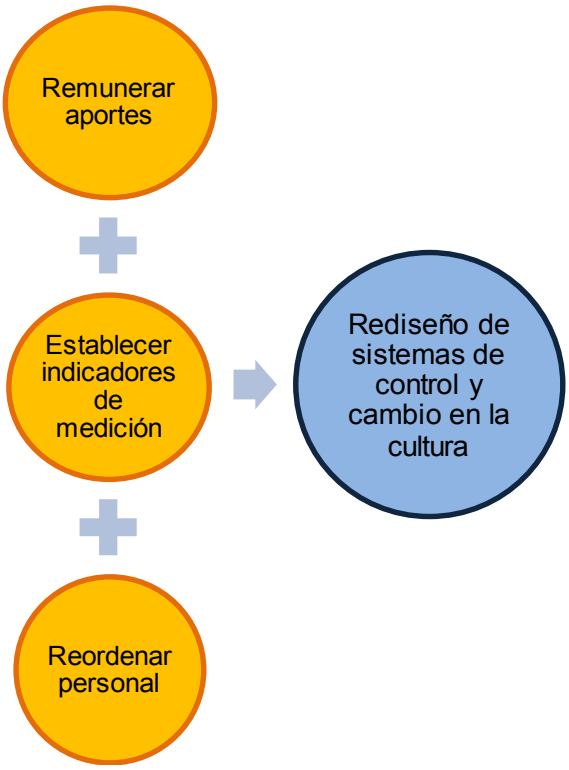
En esta sección se decidió incluir estos dos aspectos en la medida que las propuestas apuntan en parte a cambiar una clásica cultura organizacional que a su vez responde a un estilo de dirección tradicional en la Gerencia. Los tiempos han cambiado y con ello las nuevas generaciones de jóvenes tienen diferentes prioridades personales y profesionales. Por lo tanto, cambios en los sistemas de dirección como los que se proponen aquí podría chocar con la cultura imperante en la Gerencia. Tomando nuevamente como punto de referencia, algunos de los resultados mostrados en el capítulo previo, las propuestas tienen como objetivo rediseñar la estructura del personal, establecer indicadores de rendición de cuentas por resultados y promover un uso más eficiente de los recursos humanos y

materiales de la Gerencia. Todo esto se resume en “tener adecuados sistemas de incentivos que permitan una asignación eficiente de los recursos”. Las propuestas consisten en:

1) **Remunerar los aportes extras a una jornada habitual de trabajo**. Esto lleva a modificar los sistemas de incentivo tanto de los que realizan las labores como de los que solicitan los trabajos. Esto supone llevar un control de las actividades no rutinarias que impliquen labores fuera del horario oficial de trabajo sobre la cual debería definirse la compensación extra. También supone definir el concepto de jornada habitual de trabajo ya que no es la misma que la de una jornada oficial. Los resultados encontrados en el capítulo previo muestran que todas las áreas sin excepción tienen aportes positivos en relación al horario de trabajo. Esto que se ha convertido en una práctica común y por ende parte de la cultura institucional termina siendo no sostenible en el largo plazo, más aún cuando hay un cambio generacional como en la actualidad.
2) **Establecer un sistema de evaluación con indicadores de performance medibles**. Estos indicadores deberían reflejar la habilidad que tiene el personal para cumplir con sus funciones rutinarias y premiar a aquellos que además son capaces de lograr metas por encima de los que exige su responsabilidad. Incentivos como bonos o ajustes salariales dependerán de esta evaluación. Las metas serían medidas trimestralmente y ser transparentes para que tanto el evaluador como el evaluado puedan hacer los ajustes correspondientes a lo largo del año.

Gráfico 29

Modificaciones en sistema de control e incentivos



3) **Reordenamiento del personal de la Gerencia**. El rediseño de la estructura exige que se dote del personal adecuado que asuma nuevas funciones o complemente las que se viene realizando. Como dijimos previamente, la reasignación de procesos permitiría liberar una parte de recursos que debería ser transferido a las áreas con nuevas funciones. Una segunda fuente de recursos de personal son aquellas áreas que requieren menos tiempo del formal para completar las actividades rutinarias. La evaluación de indicadores de performance permitirá también controlar mejor el trabajo de aquellas áreas

que con alto nivel de horas de aportes y que al mismo tiempo tiene altos excedentes de tiempo del horario formal.

Las propuestas presentadas en esta sección deberían mejorar la eficiencia y productividad del personal, estableciendo algunos sistemas de control e incentivos que sean transparentes para el personal y para los directivos. Permitirá diferenciar habilidades, capacidades y compromisos entre los miembros de las áreas reflejándose finalmente en diferentes tipos de compensaciones. Este modelo de propuestas de segunda generación apunta también a establecer parámetros para definir una línea de carrera. El gráfico 28 señalaba una ruta posible de una potencial línea de carrera al recorrer un camino que empezaba en las áreas de estadística hasta llegar a las áreas de política económica.

El rediseño del producto

El tercer grupo de propuestas se enfoca en el lado de la demanda como respuesta a las apreciaciones de los consumidores. El enfoque elegido para entender cómo mejorar la percepción del usuario o consumidor es entender de qué depende la "propuesta de valor" que queremos ofrecer al cliente. Cuanto más altos son los beneficios que percibe el consumidor en relación a los costos que incurre, el producto se vuelve más atractivo y, por ende, asegura una propuesta de valor más alta. Partiendo de la siguiente expresión:[5]

$$PV = \frac{M \times D \times (Q_p + Q_s)}{\$ \times T}$$

[55] Documento sobre el modelo de Congruencia. Miguel Bazán. PAD-Universidad de Piura, agosto 2016

donde PV representa la propuesta de valor (en este caso nuestras publicaciones); M la marca del producto (la entidad que publica, el Banco Central); D, el diseño del producto (el formato de presentación); Q_p y Q_s las prestaciones del producto (servicio vía WEB, descargable desde cualquier medio, biblioteca digital); $, el costo de obtenerlo (no hay costo) y por último, T, (solo el tiempo que le toma entrar al portal del Banco y descargarlo).

La pregunta es, ¿Qué puede aumentar en el numerador de la ecuación (o reducirse en el denominador) que permita incrementar la propuesta de valor? Las propuestas van alineadas con la respuesta a esta pregunta y se circunscriben al caso de las Notas de Estudios por ser el documento que obtuvo la menor calificación en la encuesta de satisfacción del cliente:

1) **Rediseño de Notas de Estudios (aumentando D↑):** Se podrá alcanzar una mejora sustancial en la medida que se proceda a realizar previamente los cambios en la estructura sugeridos en la primera parte de este capítulo. El rediseño debe tener como objetivo poner a disposición del usuario un primer reporte, que sea lo suficientemente breve y didáctico para que el lector pueda rápidamente entender los mensajes principales. Este reporte podría contener un hipervínculo que le permita al usuario acceder posteriormente al documento completo.

   Alternativamente, los documentos pueden ser publicados junto con una presentación que contenga mensajes, cuadros y gráficos principales.
2) **Mayores prestaciones (aumento de Qp↑ y Qs↑**). Cuando el FMI publica en su portal WEB el reporte conocido como *World Economic Outlook* permite también que el usuario tenga acceso a todos los cuadros y gráficos que contiene el documento. De esta forma, el usuario recibe una prestación

adicional que eleva su propuesta de valor. Realizar pruebas piloto con algunas Notas de Estudios podría brindar información sobre la manera cómo el usuario valora este tipo de servicios adicionales.

3) **Menor costo de acceso (reducción de T↓)**. El usuario valora mucho aquellas páginas WEB que le permiten encontrar múltiples cosas al mismo tiempo. Un ejemplo es el Reporte de Inflación. El usuario tiene la posibilidad de acceder al documento, al resumen o a la presentación en el mismo sitio. Hay que trasladar este mismo concepto al caso de las Notas de Estudios.

IV. CONCLUSIONES

1) Los inmensos desequilibrios macroeconómicos que tuvo el Perú en la década de los 80's, llevó a un replanteamiento de los límites que debía tener la política económica. Se procedió entonces a realizar una serie de reformas de orden estructural en el campo económico e institucional. En ese contexto, nace un nuevo marco legal que le daba al Banco Central la misión exclusiva de velar por la estabilidad de los precios.
2) Con el fin de consolidar su compromiso con una tasa de inflación de largo plazo baja y estable, el Banco Central decidió en el año 2002 utilizar como guía de política el Esquema de Metas Explícitas de Inflación. Este régimen de política monetaria se basaba en 4 pilares fundamentales: i) autonomía, ii) flotación cambiaria, iii) transparencia y comunicación con el público, y iv) política monetaria preventiva. En los cinco años que siguieron a la adopción del esquema, se realizaron importantes avances en los últimos dos pilares, ya que los dos primeros habían estado presentes desde la década anterior y fueron factores fundamentales en el proceso de reducción de la inflación.
3) En el año 2006, el Banco Central toma la decisión de reformar la estructura de la organización con el fin que las áreas técnicas respondieran con mayor

eficiencia a las necesidades que imponía el nuevo esquema de política monetaria. Se pasó de un esquema de organización basado en una estructura divisional a una estructura funcional. Se sostenía que este nuevo enfoque, basado en los procesos y la especialización, potenciaría el impacto de los pilares relativos a la política monetaria preventiva y a la comunicación.

4) A 10 años de la reforma, este documento presentó un diagnóstico de cuánto se ha avanzado en términos de los objetivos planteados al inicio. De un lado, se buscaba que las áreas lograran una mayor especialización basada en procesos, y como consecuencia, elevar la productividad y mejorar la calidad de los productos que se elaboraban en cada una de ellas. Por el otro, la reforma buscaba mejorar la calidad de la información y los sistemas de divulgación con el público, lo cual permitiría fortalecer los mecanismos de comunicación y entendimiento de la política monetaria.
5) El diagnóstico se realizó tomando en cuenta cinco factores. Los primeros tres respondieron a factores por el lado de la oferta, esto es, referidos al proceso de producción. Los últimos dos estuvieron referidos a factores por el lado de la demanda, esto es, al comportamiento del consumidor. Los resultados indicaron lo siguiente:
    a. El análisis de la asignación de funciones dentro del horario formal de trabajo determinó que existen áreas que tienen permanentemente déficit de tiempo para cumplir con sus funciones rutinarias mientras que otras se caracterizan por tener habitualmente excedentes. Ello refleja la falta de una adecuada distribución en la asignación de funciones o de personal entre áreas. Se hace también un uso intensivo de horas fuera de la jornada de trabajo para responder a pedidos no rutinarios. No hay

evidencia clara que los aportes en algunas áreas respondan necesariamente a pedidos extraordinarios, lo cual refleja un inadecuado sistema de control de actividades.

b. El estudio de la dispersión de los procesos permitió identificar dos de ellos cuya ejecución requiere de la intervención de cuatro a seis áreas diferentes. Contrariamente a lo que se buscaba con la reforma, la dispersión de una actividad genera riesgos asociados a falta de coordinación, de consistencia y de rendición de cuentas.

c. El análisis de los costos requirió primeramente elaborar una metodología para traducir la información de costos por áreas a costos por procesos. El incremento de costos (léase como recursos asignados a las áreas) ha sido heterogéneo, priorizándose los procesos que tienen que ver con el diseño de política y el de proyecciones.

d. La información referida a los productos del portal WEB del Banco Central mostró que entre los primeros siete meses del 2011 y del 2016 las descargas de cuadros de la Nota Semanal se habían reducido en casi medio millón mientras que las del reporte que acompaña a la Nota Semanal se redujeron en alrededor de 300 mil. Asimismo, no se observó crecimiento alguno en descargas dirigidas a las Notas de Estudios y la Memoria Anual. Curiosamente, estos productos están asociados con aquellos procesos que tuvieron el menor incremento en sus costos.

e. Por último, se elaboró una encuesta de satisfacción sobre los productos que publica el Banco Central en su página WEB. Con una tasa de respuesta de 45 por ciento (180 de 400 encuestas enviadas),

los resultados señalaron que la publicación que se considera de mayor utilidad es el Reporte de Inflación. Contrariamente, las Notas de Estudios y la Memoria Anual aparecen como las menos consultadas. Documentos demasiado densos, poco claros y muy extensos se encuentran entre las razones que indicaron los encuestados al referirse a los documentos que menos se demandaban.

6) Basados en el diagnóstico, este trabajo plantea una serie de propuestas, denominadas de segunda generación, que apuntan a realizar cambios en la estructura de la Gerencia, cambios en los sistemas de control y cultura de la institución, así como cambios en el diseño del producto. En el primer caso, se tiene como objetivo fortalecer la especialización reagrupando áreas que tienen procesos comunes. La asignación de personal y recursos informáticos adecuados son un elemento sustancial para él éxito de esta propuesta. En el segundo caso, lo que se busca es hacer un uso más eficiente del capital humano. Por ello, se recomienda implementar evaluaciones trimestrales basados en indicadores de performance medibles, remunerar en ciertos casos los aportes para evitar un uso extendido de pedidos no rutinarios fuera de la jornada legal (tema que tiene que ver profundamente con la cultura institucional) y llevar un control de las tareas realizadas por las áreas, especialmente cuando reportan una cantidad importante de horas consignadas como aportes. Por último, en relación al rediseño de productos se tomó el caso de las Notas de Estudios por figurar como la publicación que tenía más críticas y por ser la menos usada. Aquí se recomienda, cambiar el estilo del reporte para hacerlo más dinámico e incluir resúmenes ejecutivos en la forma de textos o presentaciones que estén al alcance del usuario al

momento que entra a la página WEB. También se recomendó, siguiendo el ejemplo de publicaciones de otras instituciones, brindar la posibilidad de descargar los cuadros y gráficos del documento con un enlace aparte, lo cual aumentaría las prestaciones del producto y por lo tanto tendría un impacto positivo en la propuesta de valor del mismo.

7) Todo el análisis realizado a lo largo del documento se enmarca en el concepto que la mejora de la comunicación resulta vital para aumentar la eficacia de la política monetaria. Procesos más eficientes y productos que tengan un mayor impacto son finalmente retos que se van renovando permanentemente.

V. APÉNDICE

1. Países con el esquema de Metas Explícitas en los 90´s y 2000´s

Países	Año de adopción del IT	Nivel de inflación inicial	Meta de inflación 1/
Nueva Zelanda	1990	7	1 – 3
Canadá	1991	6,2	1 – 3
Reino Unido	1992	3,6	1 – 3
Suecia	1993	4,8	1 – 3
Australia	1993	1,9	2 – 3
Israel	1997	8,5	1 – 3
República Checa	1997	13,1	1 – 3
Polonia	1998	9,9	1,5 - 3,5
Brasil	1999	3,3	2,5 - 6,5
Chile	1999	2,9	2 – 4
Colombia	1999	9,3	2 – 4
Sudáfrica	2000	2,3	3 – 6
Tailandia	2000	1,7	0 – 3,5
Suiza	2000	1,5	< 2,0
Corea del Sur	2001	3,2	1 – 4
México	2001	8,1	2 – 4
Islandia	2001	3,9	1 – 4
Noruega	2001	3,7	<2,5
Hungría	2001	10,5	2 – 4
Perú	2002	-0,8	1 – 3
Filipinas	2002	3,8	2 – 4
Indonesia	2005	7,8	3 – 5
Rumania	2005	8,8	1,5 – 3,5
Guatemala	2005	6,6	3 – 5
Turquía	2006	9,6	3 – 7
Serbia	2006	10,8	2,5 – 5,5
Armenia	2006	5,8	2,5 – 5,5
Ghana	2007	10,5	6 – 10

1/ Algunos países tienen meta puntual y anuncian rango de tolerancia. Se ha actualizado la meta Banco Central

Fuente: Central Bank News. *CentralBankNews.Info*

2. Descripción de los procesos y funciones de las áreas de la GCEE

ÁREAS	PROCESOS 1/	FUNCIONES
Departamento de Estadísticas Monetarias	Estadísticas (1) Divulgación (5)	1) Elaborar estadísticas monetarias 2) Preparar reportes para organismos 3) Hacer estudios sobre la evolución de estadísticas
Departamento de Estadísticas de Balanza de Pagos	Estadísticas (1) Divulgación (5)	1) Elaborar estadísticas de balanza de pagos 2) Preparar reportes para organismos 3) Hacer estudios sobre la evolución de estadísticas
Departamento de Estadísticas Fiscales	Estadísticas (1) Divulgación (5)	1) Elaborar estadísticas fiscales 2) Preparar reportes para organismos 3) Hacer estudios sobre la evolución de estadísticas
Departamento de Indicadores de Actividad Económica	Estadísticas (1) Divulgación (5) Proyecciones (2)	1) Elaborar de estadísticas de actividad económica 2) Preparar reportes para organismos 3) Hacer estudios sobre la evolución de estadísticas 4) Proyección de sectores primarios 5) Encuestas de expectativas
Departamento de Estadísticas de Precios	Estadísticas (1) Divulgación (5)	1) Elaborar estadísticas de precios, tipo de cambio y empleo 2) Preparar reportes para organismos 3) Hacer estudios sobre la evolución de estadísticas
Departamento de Programación Financiera	Proyecciones (2) Divulgación (5) Diseño de política (3)	1) Elaborar proyecciones del Programa Monetario 2) Elaborar proyecciones del Reporte de Inflación 3) Preparar informes de perspectivas de mediano plazo 4) Elaborar el Informe de Caja del Tesoro Público 5) Seguimiento de anuncios de inversión 6) Preparar presentaciones de la Alta Dirección
Departamento de Análisis de Coyuntura	Divulgación (5)	1) Elaborar Reporte Macroeconómico Trimestral 2) Preparar el Reporte de Inflación 3) Elaborar la Memoria anual 4) Preparar presentaciones de la Alta Dirección 5) Reporte diario de noticias del exterior
Departamento de Economía Mundial	Proyecciones (2) Divulgación (5)	1) Reportes de seguimiento de la economía mundial 2) Seguimiento de principales economías 3) Hacer proyecciones de variables externas 4) Seguimiento a los Tratados de Integración
Departamento de Organismos internacionales	Relaciones con organismos (6)	1) Coordinar con Organismos Internacionales 2) Coordinar con la asistencia técnica internacional 3) Asesorar al Banco en eventos internacionales

Continuación…….

2. Descripción de los procesos y funciones de las áreas de la GCEE

ÁREAS	PROCESOS 1/	FUNCIONES
Departamento de Programa Monetario	Diseño de Política (3) Proyección (2)	1) Elaborar el programa monetario 2) Elaborar proyecciones de liquidez y crédito 3) Proponer cambios en la Política Monetaria 4) Proponer cambios en los instrumentos de política monetaria
Departamento de Modelos Macroeconómicos	Proyección (2) Investigación (4) Diseño de política (4)	1) Elaborar proyecciones macroeconómicas 2) Desarrollar modelos de proyección de inflación
Departamento de Políticas del Sector Real	Diseño de Política (3)	1) Proponer reformas estructurales 2) Hacer estudios de políticas de competencia y regulación de mercados 3) Hacer estudios sobre determinantes de la inversión privada 4) Analizar incidencia de cambios legislativos en el sector real
Departamento de Política Fiscal	Diseño de política (3) Proyecciones (2)	1) Realizar estudios sobre política tributaria, arancelaria y de gasto público 2) Seguimiento de proyectos de inversión pública 3) Hacer estudios de precios públicos 4) Elaborar estudios sobre la medición del déficit fiscal
Departamento de Políticas Sociales y Regionales	Estadística (1) Diseño de política (3)	1) Estadísticas sobre actividad y niveles de vida en las regiones 2) Análisis de la pobreza e indicadores sociales 3) Hacer estudios de distribución de ingresos y empleo 4) Estudios sobre descentralización
Subgerencia de Investigación Económica	Investigación (4)	1) Preparar investigaciones con énfasis en modelos que apoyen la política monetaria 2) Supervisar investigaciones de la Gerencia 3) Coordinar aspecto académico de las publicaciones de investigación del banco 4) Participar en seminarios y conferencias
Procesos: Estadística = 1, Proyecciones = 2, Diseño de política = 3, Investigación = 4, Divulgación = 5, Relaciones con Organismos = 6		

Fuente: Reglamento de Organización y Funciones del Banco Central de Reserva del Perú, Junio 2016

3. Distribución de tiempo por áreas al año

		Frecuencia (N° de veces)	N° de días de labor	N° de personas	Días/hombre por tarea
	Dpto. de Estadísticas Monetarias (7)				
1	Elaboración de estadísticas	12	18	6	1224
2	Reportes para organismos	12	4	4	192
3	Estudios sobre la evolución de estadísticas	12	7	3	252
	Dpto. de Balanza de Pagos (5)				
1	Elaboración de estadísticas	12	7	3	340
2	Estadísticas de resultados de encuestas	4	116	2	924
3	Reportes mensuales	12	3	2	72
4	Reportes trimestrales	4	4	5	80
	Dpto. de Estadísticas Fiscales (5)				
1	Elaboración de estadísticas	12	8	5	480
2	Reportes para organismos	33	2	4	304
3	Estudios sobre la evolución de estadísticas	12	8	3	288
	Dpto. de Actividad Económica (6)				
1	Elaboración de estadísticas	12	10	5	600
2	Proyección de sectores primarios	12	6	4	288
3	Reportes para organismos	12	2	1	24
4	Estudios sobre la evolución de estadísticas	12	7	4	336
5	Encuestas de expectativas	12	15	2	360
	Dpto. de Estadísticas de Precios (4)				
1	Elaboración de estadísticas	12	19	4	896
2	Reportes para organismos	12	1	1	12
3	Estudios sobre la evolución de estadísticas	12	3	1	36
	Dpto. de Programación Financiera (4)				
1	Proyecciones Programa Monetario	8	7	4	224
2	Proyecciones Reporte de Inflación	4	20	4	320
3	Informes de mediano plazo	2	15	4	120
4	Informe de Caja del Tesoro Público	12	3	1	36
5	Seguimiento de anuncios de inversión	12	22	1	264
6	Presentaciones	40	4	1	160
	Dpto. de Análisis de Coyuntura (4)				
1	Reporte Trimestral	4	6	4	96
2	Reporte de Inflación	4	15	4	240
3	Memoria	1	33	4	132
4	Presentaciones	40	4	4	640
5	Resumen de noticias internacionales	48	1	1	24

Continuación…….

3. Distribución de tiempo por áreas al año

		Frecuencia (N° de veces)	N° de días de labor	N° de personas	Días/hombre por tarea
	Dpto. de Economía Mundial (4)				
1	Reportes de la economía mundial	12	10	4	480
2	Seguimiento de principales economías	12	10	3	360
3	Proyecciones de economía mundial	12	5	3	180
4	Tratados de Integración	12	2	1	24
	Dpto. de Relaciones Internacionales (4)				
1	Compromisos con Organismos Internacionales	12	13	2	312
2	Enlaces con organismos	12	5	3	180
3	Apoyo al área de economía mundial	12	12	3	432
	Dpto. de Modelos Macroeconómicos (6)				
1	Elaborar proyecciones macroeconómicas	12	15	6	1080
2	Desarrollar modelos de proyección de inflación	12	15	3	540
	Dpto. de Programa Monetario (6)				
1	Propuestas de cambios en la política monetaria	12	10	3	360
2	Propuestas de instrumentos de política monetaria	12	10	3	360
3	Proyecciones de liquidez, crédito	12	10	2	240
4	Elaborar el programa monetario	12	7	4	336
5	Informe para el Comité de Operaciones	264	1	1	132
6	Reporte diario de indicadores monetarios	264	1	1	132
	Dpto. de Políticas del Sector Real (4)				
1	Propuestas de reforma estructural	4	5	2	40
2	Estudios sobre inversión privada	2	44	2	176
3	Impacto de cambios legislativos en el sector real	90	101	4	703
	Dpto. de Política Fiscal (3)				
1	Estudios de política tributaria y gasto público	12	15	1	180
2	Notas sobre déficit fiscal y política de precios	81	2	4	648
3	Proyección del impulso fiscal	12	1	2	24

Continuación…….

3. Distribución de tiempo por áreas al año

		Frecuencia (N° de veces al año)	N° de días de labor	N° de personas	Días/hombre por tarea
	Dpto. de Políticas Sociales y Regionales (2)				
1	Indicadores de actividad de regiones	2	44	2	176
2	Seguimiento y análisis de la pobreza	1	15	2	30
3	Estudios de indicadores sociales	1	22	2	44
4	Seguimiento de la descentralización	12	10	2	240
	Subgerencia de Investigación Económica (4)				
1	Proponer el plan de investigación del Banco	1	10	3	30
2	Investigaciones con énfasis en política monetaria	18	5	1	86
3	Supervisar las investigaciones de la Gerencia	6	28	2	298
4	Participar en seminarios, conferencias y talleres	12	2	4	96
5	Coordinar publicaciones de investigaciones	13	5	4	256
	Total días (A)				**17 139**
	Total horas (7,1 x A)				**121 687**

Fuente: Resultado de las entrevistas realizadas con jefes de departamentos y el subgerente de Investigación Económica

4. Encuesta de satisfacción de usuarios de productos del BCRP

0. ¿ Es usted Estudiante? ☐ **Si** ☐ **NO**

1. El BCRP presenta una serie de publicaciones a través de su página WEB o en versiones impresas. De las que se detallan a continuación señalar las 3 que usted considere son de mayor utilidad y consulta para usted:
(Señale las 3 publicaciones que son mas utilizadas por usted y ordénelas según el valor que usted le asigna, donde 1 es el valor mas alto) opciones (1,2,3)

	Alto 1	2	Bajo 3
a). Reporte de Inflación	☐	☐	☐
b). Nota Semanal	☐	☐	☐
c). Notas de Estudios	☐	☐	☐
d). Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	☐	☐	☐
e). Memoria Anual	☐	☐	☐
f). Series Estadísticas	☐	☐	☐
g). Revista Estudios Económicos	☐	☐	☐
h). Documentos de Trabajo	☐	☐	☐

2. Si tuviera que evaluar la calidad de las 3 publicaciones que usted escogió en la pregunta anterior, ¿Qué puntaje les asignaría?
(Solo valorar las 3 opciones marcadas en la primera pregunta, Supera mis expectativas = 1, cubre mis expectativas = 2, no cubre mis expectativas = 3)

	Alto 1	2	Bajo 3
a). Reporte de Inflación	☐	☐	☐
b). Nota Semanal	☐	☐	☐
c). Notas de Estudios	☐	☐	☐
d). Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	☐	☐	☐
e). Memoria Anual	☐	☐	☐
f). Series Estadísticas	☐	☐	☐
g). Revista Estudios Económicos	☐	☐	☐
h). Documentos de Trabajo	☐	☐	☐

3. Sirvase marcar las 3 publicaciones que usted menos utiliza. Márquelas también asignándoles un valor (Ejem: 3 es la que menos consulta o simplemente no consulta)

(Recuerde: Solo asignar un valor a las 3 que usted menos consulta)

	Alto 1	2	Bajo 3
a). Reporte de Inflación	☐	☐	☐
b). Nota Semanal	☐	☐	☐
c). Notas de Estudios	☐	☐	☐
d). Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	☐	☐	☐
e). Memoria Anual	☐	☐	☐
f). Series Estadísticas	☐	☐	☐
g). Revista Estudios Económicos	☐	☐	☐
h). Documentos de Trabajo	☐	☐	☐

4. ¿Podría señalar cuál o cuales de los factores que se mencionan a continuación son indicativos bastante cercanos a las razones por las cuales usted utiliza poco / no utiliza las publicaciones enumeradas en la pregunta 3?

Puede marcar todas las opciones que desee siendo el número 1 la razón más importante

	Alto 1	2	3	4	5	Bajo 6
a). No son muy didácticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b). Son demasiados extensas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c). No me resulta relevante para lo que busco	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d). No sabia que existian	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e). No me alcanza el tiempo para revisarlas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f). Preferiría una versión más resumida	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g). Otra no especificada:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Defina la razón en una frase por favor

MUCHAS GRACIAS!!!

5. Resultados de la encuesta de satisfacción (pregunta 1 y 2)

Encuesta sobre demanda de productos y percepción del usuario 1/

	Número de respuestas	Porcentaje del grupo	Percepción sobre la calidad el producto		
			Supera	Cubre	No cubre
Todos los encuestados (A + B)					
1.- Reporte de Inflación	138	18	42	46	12
2.- Series Estadísticas	129	17	35	51	14
3.- Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	116	16	34	45	21
4.- Nota Semanal	88	12	28	60	13
5.- Revista Estudios Económicos	77	10	36	51	13
6.- Memoria anual	72	10	27	47	26
7.- Documentos de Trabajo	66	9	37	47	15
8.- Nota de Estudios	62	8	26	56	18
Total respuestas (A + B)	**748**	**100**			
A.- No Estudiantes					
1.- Reporte de Inflación	59	18	46	44	10
2.- Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	57	17	30	47	23
3.- Series Estadísticas	55	16	25	56	19
4.- Nota Semanal	47	14	34	52	14
5.- Revista Estudios Económicos	38	11	35	54	11
6.- Memoria anual	27	8	30	37	33
7.- Documentos de Trabajo	27	8	44	44	12
8.- Nota de Estudios	27	8	24	55	21
Total respuestas A	**337**	**100**			
B.- Estudiantes					
1.- Reporte de Inflación	79	19	39	48	13
2.- Series Estadísticas	74	18	42	48	10
3.- Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	59	14	38	43	19
4.- Memoria anual	45	11	26	54	21
5.- Nota Semanal	41	10	19	69	11
6.- Revista Estudios Económicos	39	9	37	47	16
7.- Documentos de Trabajo	39	9	32	50	18
8.- Nota de Estudios	35	9	27	58	15
Total respuestas B	**411**	**100**			

1/ Resultados basados en 180 respuestas de una Encuesta de Satisfacción realizada en el mes de agosto 2016

6. Resultados de la encuesta de satisfacción (pregunta 3 y 4)

	Número de respuestas	Porcentaje del grupo	Razones para no usar productos indicados			
			No tengo tiempo para revisarlas	No relevante para lo que necesito	Muy extensos	Preferiría una versión mas resumida
Todos los encuestados (A + B)						
1.- Memoria	109	17				
2.- Documentos de trabajo	106	17				
3.- Notas de Estudios	93	15				
4.- Revista Estudios Económicos	87	14				
Total respuestas (A + B)	**633**	**62**	**19**	**18**	**16**	**16**
A.- No Estudiantes						
1.- Documentos de trabajo	52	19				
2.- Memoria	49	18				
3.- Revista de Estudios	40	15				
Total respuestas A	**272**	**52**	**21**	**18**	**16**	**17**
B.- Estudiantes						
1.- Memoria	60	17				
2.- Notas de Estudios	56	16				
3.- Documentos de trabajo	54	15				
Total respuestas B	**361**	**47**	**17**	**18**	**16**	**15**

1/ Resultados basados en 180 respuestas de una Encuesta de Satisfacción realizada en el mes de agosto 2016

VI. BIBLIOGRAFIA

- Armas Adrián & otros (2001). “De metas monetarias a metas de inflación en una economía con dolarización parcial: el caso peruano, Revista Estudios Económicos, N° 7, BCRP
- Asamblea Constituyente (1979). “Del régimen Económico, Título III, Capítulo VI”, Constitución Política del Perú, jul. 1979.
- Banco Central de Reserva del Perú, Reglamento de Organización y Funciones. Resolución de Directorio N° 035-2016-BCRP. Junio 2016
- Banco Central de Reserva del Perú, Plan Estratégico del BCRP: 2006-2008.
- Banco Central de Reserva del Perú, Plan Estratégico del BCRP: 2016-2021.
- Banco Central de Reserva del Perú, Series estadísticas, Portal Web
- Bazán Miguel (2016). Modelo de Congruencia. Documento de investigación
- Central Banks News. Inflation Targets, CentralBankNews.info, Table for 2016
- Congreso Constituyente Democrático (1993). “Del régimen Económico, Título III, Capítulo V”, Constitución Política del Perú, dic. 1993.
- Darbyshire Robin (2014). “Reporting performance: Alignment with functions and policy”, Financial Independence and Accountability for Central Banks, Kenneth Sullivan and Martina Horákpvá (ed.), Central Bank Publications, 181-214.

- Departamento de Sistemas Monetarios y Financieros – FMI (2004). Perú: Modernización del Banco Central. Confidencial
- Ferreiro Pablo y Alcázar Manuel (2008). Gobierno de personas en la empresa. Editorial Planeta.
- KPMG (2009). Central Bank accountability and transparency: A comparative study of Central Bank financial practices.
- Rosanas Josep M. y Carraco Eléspuru Ángela, Los presupuestos, la eficacia y el desarrollo de la competencia distintiva, Ediciones Deusto, Referencia N° 3433
- Rossini Miñán, Renzo (2001). "Aspectos de la adopción de un régimen de metas de inflación en el Perú", Revista Estudios Económicos, N° 7, BCRP.
- Skhirtladze Salome (2014). "Reporting the financial results of Central Banks by their main functions", Financial Independence and Accountability for Central Banks, Kenneth Sullivan and Martina Horákpvá (ed.), Central Bank Publications, 231-248.
- Sveriges RiksBank, Annual Report, 2011-2015