



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ANALISTA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL SECTOR PRIVADO Y
PÚBLICO**

Línea de investigación:

Finanzas, modelación financiera, finanzas en PYMES

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de
Economista

Autor:

Villacampa Portuguez, Pablo Lorenzo

Asesora:

Trancón Peña, Imelda Iraida
(ORCID:0000-0002-3688-1650)

Jurado:

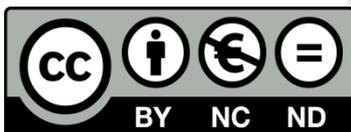
Arévalo Tuesta, José Antonio
Samanamud Loyola, Oscar Francisco
Flores Sotelo, Willian Sebastian

Lima - Perú

2022

Referencia:

Villacampa, P. (2022). *Analista en proyectos de inversión en el sector privado y público*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6499>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ANALISTA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO

Línea de Investigación

Finanzas, modelación financiera, finanzas en PYMES

Trabajo de suficiencia profesional para optar el

Título Profesional de Economista

Autor

Villacampa Portuguese, Pablo Lorenzo

Asesor

Trancón Peña, Imelda Iraida

(ORCID:0000-0002-3688-1650)

Jurado

Arévalo Tuesta, José Antonio

Samanamud Loyola, Oscar Francisco

Flores Sotelo, Willian Sebastian

Lima, Perú

2022

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Trayectoria del autor	3
1.2 Descripción de la empresa	4
1.2.1 Mabe Services	4
1.2.2 Programa Nacional De Telecomunicaciones – PRONATEL	4
1.3 Organigramas	5
1.3.1 Organigrama Mabe Services	5
1.3.2 Organigrama PRONATEL	6
1.4 Áreas y funciones desempeñadas	6
1.4.1 Empresa / Entidad: MABE Services	6
1.4.2 Empresa / Entidad: MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES (MTC) – PROGRAMA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (PRONATEL)	7
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	8
2.1 MABE Services	8
2.1.1 Análisis del desempeño de la empresa y sus proyectos	12
2.1.2 Sobre la búsqueda de valor en la empresa	18
2.2 En PRONATEL	19
2.2.1 Sobre la Administración de los Contratos de Financiamiento y sus modificatorias	22
2.2.1 Sobre la Programación Multianual de Inversiones	26
III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA / INSTITUCIÓN	33
3.1 En Mabe Services	33
3.2 En PRONATEL	36
IV. CONCLUSIONES	38
V. RECOMENDACIONES	40
VI. REFERENCIAS	41

RESUMEN

La experiencia en el análisis económico de una gama de proyectos de inversión, tanto privados como públicos, el cual van desde la formulación e interacción tanto en la unidad formuladora como en la ejecutora de inversiones, conllevan a la descripción de una serie de hechos y experiencias basadas en las exigencias propias que enmarca la Ciencia Económica. El siguiente trabajo busca detallar la experiencia a través de hechos en ambos sectores, por lo que se divide en dos partes, la primera es una descripción de las funciones realizadas como analista de proyectos de inversión, el cual abarca desde funciones operativas, de control y financieras para posteriormente detallar las herramientas desarrolladas el cual han permitido avanzar al autor en un entorno de funciones propias de la Ciencia Económica tanto en el sector privado como público. Asimismo, hay que considerar que la economía peruana, desde las reformas estructurales de la década de los noventa, propone un marco de incentivo a la inversión el cual genera mayores patrones de desempeño para los economistas, el análisis de proyectos de inversión desde un punto de vista de la formación del Economista rescata un aspecto diferenciador dada la formación en los distintos tópicos que abarca la Ciencia Económica.

Palabras clave: Proyectos de Inversión, Análisis económico, Inversión Privada, Inversión Pública.

ABSTRACT

The experience in the economic analysis of a range of investment projects, both private and public, which range from the formulation and interaction in both the formulating and executing unit of investments, leads to the description of a series of facts and experiences based on the requirements of Economic Science. The following work seeks to detail the experience through facts in both sectors, so it is divided into two parts, the first is a description of the functions performed as an analyst of investment projects, which ranges from operational, control and financial functions to subsequently detail the tools developed which have allowed the author to advance in an environment of functions of Economic Science in both the private and public sector. Likewise, it is necessary to consider that the Peruvian economy, since the structural reforms of the nineties, proposes a framework of incentive to investment which generates greater performance patterns for economists, the analysis of investment projects from the point of view of the Economist's formation rescues a differentiating aspect given the formation in the different topics covered by Economic Science.

Keywords: *Investment Projects, Economic Analysis, Private Investment, Public Investment.*

I. INTRODUCCIÓN

Los últimos años se han adoptado medidas de incentivo para la inversión privada¹ enfocadas en proyectos de infraestructura en conjunto con el Estado a través de diversas modalidades, por definición un proyecto es una alternativa de inversión cuyo propósito es generar rentabilidad que puede ser medida en términos sociales y/o privados, la importancia que ha generado la inversión en el diseño de política económica en el Perú impulsa y exige una mayor especialización para los Economistas el cual deben de mantener una posición holística para afrontar los retos que asumen las diversas modalidades que se vienen formando en el proceso de evaluación, monitoreo y ejecución de proyectos. La especialización y el mayor enfoque referente a las técnicas de evaluación y control de proyectos son de suma importancia, y a su vez necesarias, para el desempeño de todo Economista interesado en la gestión de proyectos de inversión.

Cabe resaltar que el Perú desde la década de los noventa emprende un proceso de promoción para la inversión privada con el objetivo de transferir la conducción de ciertos sectores, el cual se encontraban inmersos en una anticuada administración estatal, hacia los lineamientos y toma de decisiones de índole privada. Existe una diversidad de escenarios que sirven para el análisis del desenvolvimiento del Perú dada su creciente relación con la dinámica externa, contextos como el de la Crisis Financiera Internacional en el año 2008 - 2009, la desaceleración China en el 2013, la caída de los precios de los principales commodities posterior a la Crisis Financiera Internacional, etc. son escenarios donde los indicadores económicos en general se vieron deteriorados e inmersos en periodos de incertidumbre y especulación y la economía peruana no se encuentra exenta de los efectos que se originaron.

¹ Hechos concretos son la creación de la Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado mediante el Decreto Legislativo N°674, la creación de la Ley marco para el Crecimiento de la Inversión Privada mediante el Decreto Legislativo N° 757 ambas en el año 1991.

Se debe considerar que los hitos más importantes para las reformas estructurales que ha desarrollado la economía peruana desde la década de los noventa sumado a las tendencias propias de nuestra economía se han visto inmersos en decisiones que mayormente se encuentran canalizadas por el lado de la inversión privada y el crecimiento del comercio internacional, el cual promueven una mayor especialización para todo Economista interesado en el análisis de proyectos de inversión.

El presente trabajo muestra la experiencia bimodal que tiene el autor, debido al desempeño tanto en el sector privado como público, el trabajo realizado como analista económico en la Jefatura de Proyectos de MABE Services otorga la experiencia en el análisis de procesos tanto financieros como operacionales llegando a la conclusión que son instrumentos primordiales para un buen desempeño empresarial, por otro lado, la experiencia en el sector público se encuentra enfocada desde un punto de vista de rentabilidad social debido a que se busca el cierre de brechas, asimismo, se basa en los lineamientos del Invierte.pe.

Para una mejor comprensión de las funciones referente al desempeño en el sector público se debe considerar que la gestión de la inversión pública tenía como marco al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)², el cual fue creado mediante la Ley N° 27293 en junio del año 2000, sin embargo, en el año 2016 y mediante Decreto Legislativo N° 1252 se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – Invierte.pe derogando al SNIP el cual estuvo vigente en el Estado peruano aproximadamente por 16 años.

La posición del Perú como economía pequeña y abierta muestra que es necesaria la mayor especialización en el desarrollo de los proyectos de inversión debido a la exigencia de

² Para un análisis más detallado se recomienda a Delgado (2019) el cual detalla las limitaciones que presentó el SNIP, de igual modo, es recomendable ver los trabajos de Masias (2019) y Ayala Choque (2019).

competitividad que se ha generado mediante el proceso de mayor interrelación con el sector externo y la adopción de una amplia política de incentivo a la inversión privada.

1.1 Trayectoria del autor

Experiencia en áreas de evaluación y seguimiento de proyectos de inversión, el desempeño realizado se encuentra en el sector privado y sector público:

- **Sector Privado:** MABE SERVICES, en el cargo de Analista de Proyectos de Inversión para la Jefatura de Proyectos de Inversión.
- **Sector Público:** PROGRAMA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (PRONATEL), en el cargo de Analista Económico de la Dirección de Ingeniería y Operaciones (en adelante, DIOP), desempeñándome en la Unidad Ejecutora de Inversiones (en adelante, UEI), cumpliendo las funciones en el marco del Decreto Legislativo N°1252 (INVIERTE.PE) para los proyectos propios de instalación de las redes de telecomunicaciones en el país.

De igual modo, el autor es candidato a Magister en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con el proyecto de tesis “Fluctuaciones de los Términos de Intercambio y Cuenta Corriente: 1993 -2019”.

1.2 Descripción de la empresa

1.2.1 Mabe Services

Empresa con más de 25 años en el mercado, en la actualidad goza con una planilla de 1200 trabajadores el cual ostenta una facturación de S/ 22.2 millones anuales desde el año 2019. Dicha empresa se dedica a los servicios de seguridad privada, mantenimiento y otros, interactúa tanto con el sector privado como público. Sus ramas de desempeño principales son: seguridad privada especializada, seguridad industrial, servicios de resguardo profesional, mantenimiento de mobiliario y otros.

La empresa tiene como principales clientes a entidades como: Ministerio de Salud, Ministerio del Ambiente, SIS, INS, OSIPTEL, Grupo Soyuz, MAKRO, Grupo Barcino, DELOSI, etc.

1.2.2 Programa Nacional De Telecomunicaciones – PRONATEL

PRONATEL es un programa nacional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (en adelante MTC) dependiente del Despacho Viceministerial de Comunicaciones.

El Programa Nacional de Telecomunicaciones, tiene por finalidad contribuir con la provisión del acceso universal a los servicios de telecomunicaciones, al desarrollo de la Banda Ancha en su ámbito de intervención, la promoción de servicios, contenidos, aplicaciones y habilidades digitales y la reducción de la brecha de infraestructura de comunicaciones, a nivel nacional, y en coordinación con las entidades públicas, en el marco de sus competencias.

1.3 Organigramas

Figura 1

Organigrama Mabe Services

 MABE SERVICES	ORGANIGRAMA				
Código FO-QHSE-51	Revisión 02	Elaboración LR.	Rev. y Aprob. JBU y CBU	Fecha Aprob. 01/12/2019	Página 1

ORGANIGRAMA MABE SERVICES

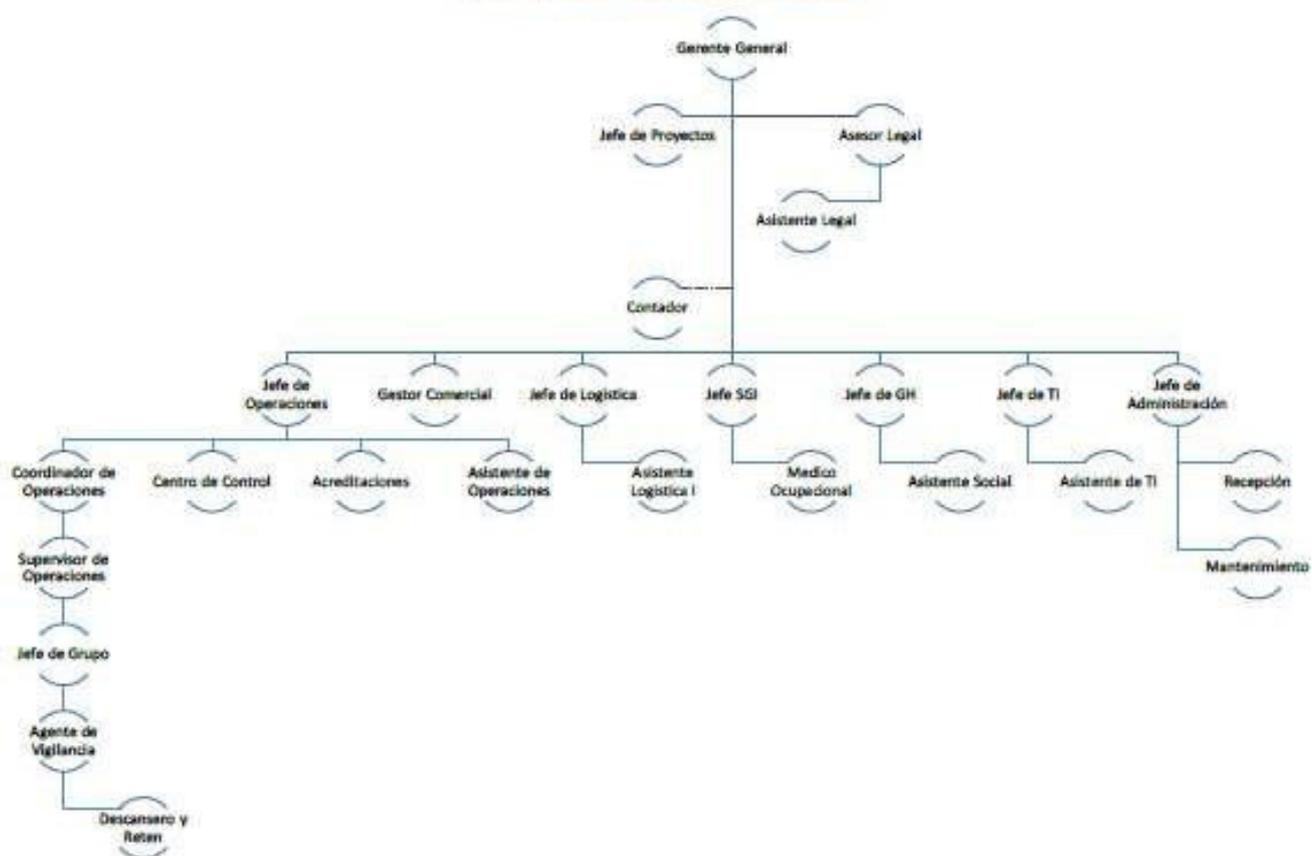
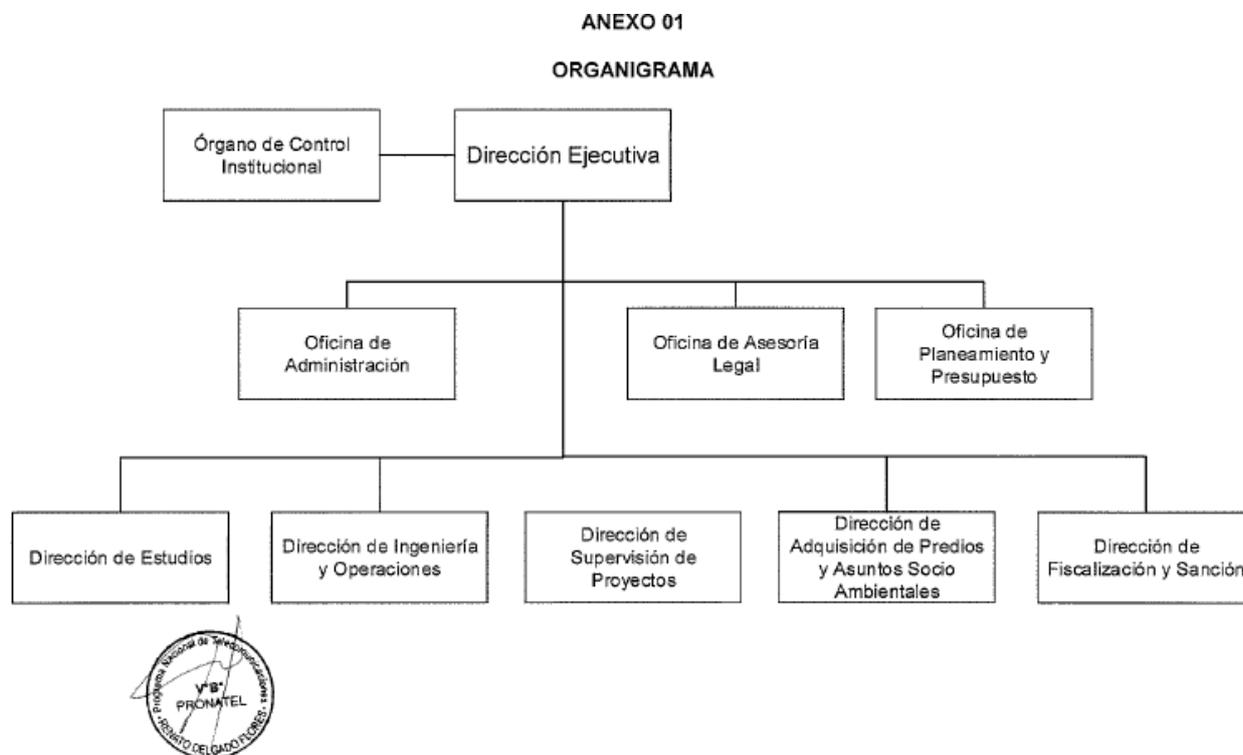


Figura 2*Organigrama PRONATEL*

1.4 Áreas y funciones desempeñadas

1.4.1 Empresa / Entidad: MABE Services

Área: Jefatura de Proyectos

Jefatura principal de la empresa el cual vela por el correcto desempeño de la gama de proyectos de inversión que maneja Mabe Services.

La mencionada área trabaja de manera coordinada con la Gerencia General y adopta funciones de recomendación tanto en el ámbito financiero como operacional de la empresa. Se encarga de velar por el desempeño eficaz de los proyectos que se vienen desarrollando tanto desde su etapa de formulación como en su etapa de ejecución.

El cargo desempeñado en MABE Services fue el de Analista de Proyectos de Inversión, el cual ejercí en el periodo enero 2017 – enero 2020.

1.4.2 Empresa / Entidad: Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) – Programa Nacional de Telecomunicaciones (PRONATEL)

Área: Dirección de Supervisión de proyectos.

El cargo desempeñado en la Dirección de Supervisión de Proyectos del PRONATEL fue el de Analista de Gestión Presupuestaria y el de Analista de Seguimiento Físico y Financiero. Las funciones se centraban mayormente en el seguimiento físico correspondiente a los hitos contractuales de los proyectos.

Área: Dirección de Ingeniería y Operaciones.

El cargo desempeñado en la Dirección de Ingeniería y Operaciones del PRONATEL es el de Analista Económico. Las funciones realizadas se basan en el seguimiento físico y financiero de los proyectos de inversión que administra el PRONATEL, tanto en su etapa de inversión como de operación.

Tener en cuenta que la Dirección de Ingeniería y Operaciones es la Unidad Ejecutora de Inversiones según el Manual de Operaciones (MOP) del PRONATEL, asimismo, es la unidad funcional de línea responsable de la ejecución de inversiones, actividades e intervenciones realizadas a los proyectos de telecomunicaciones, razón por la cual, las funciones se encuentran en el marco normativo del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE.

II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

2.1 MABE Services

Las actividades realizadas en la Jefatura de Proyectos de MABE Services tienen una amplia vinculación con la toma de decisiones por parte de la Gerencia General, la mencionada jefatura trabaja de manera directa con la Gerencia General en el proceso de toma de decisiones financieras.

Las actividades realizadas se enfocaron en las recomendaciones y monitoreo de la operatividad de los proyectos desde un punto de vista financiero y operativo; las recomendaciones iniciales sobre la captación de clientes y las medidas destinadas para la participación de la empresas en convocatorias públicas dan como resultado el incremento de la facturación, el cual impulsa a que la empresa se enfoque en la búsqueda del cambio de sector de banca en el que venía trabajando, al respecto, se debe de tener en cuenta la Resolución 14353 – 2009 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:

“(…)

4.2 CRÉDITOS A GRANDES EMPRESAS

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

- a. *Ventas anuales mayores a S/. 20 millones, pero no mayores a S/. 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor.*
- b. *El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.*

(…)”

MABE Services cumple con el literal “a” del numeral 4.2 de la Resolución 14353 – 2009 de la SBS, asimismo, la Jefatura de Proyectos se enfocó en adoptar estrategias con el objetivo de cambiar el sector de banca al que pertenecía la empresa hasta el 2018 y obtenga así

mayores beneficios bancarios el cual deriva en incremento de líneas para el apalancamiento financiero, permutas de retenciones por cartas fianzas (el cual otorgan liquidez y permiten mayores inversiones marginales para la captación de nuevos proyectos) y captación de mayores clientes.

Desde la Jefatura de Proyectos se otorgó las recomendaciones necesarias enfocadas en el cambio de segmento de banca, las actividades se distribuyeron en tres etapas:

- **Primera Etapa:** Fortalecimiento de la operatividad de proyectos, se dieron las recomendaciones y el monitoreo del desempeño del personal en las unidades. La empresa obtiene la certificación BASC en el 2019 y se enfocó en la trinorma ISO.
- **Segunda Etapa:** Búsqueda de mayor canalización bancaria.
- **Tercera Etapa:** Revisión y actualización del marco contractual.

El objetivo general era vincular el desarrollo de los proyectos en conjunto con una mayor interacción de la empresa con el sector bancario el cual le otorgaría mayor presencia en el mercado y así mantener una senda creciente. La Tabla N° 01 y Tabla N° 02 muestran la facturación (sin IGV) del año 2018 y 2019 respectivamente, las actividades específicas realizadas se centraron en el seguimiento entre la facturación y la canalización bancaria. Puede notarse que la facturación se incrementó en aproximadamente dos millones, y en ambos casos se pasaba el umbral de 20 millones anuales. El objetivo propuesto a la Gerencia General era claro: Buscar un mayor segmento de banca.

Tabla 1

Ventas y Canalización Bancaria 2018 – Mabe Services

NRO.	CLIENTE	TOTAL	%	CANALIZACIÓN BANCARIA
1	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLA	4,326,426.00	20.97	BIF

NRO.	CLIENTE	TOTAL	%	CANALIZACIÓN BANCARIA
2	SUPERINTENDENCIA NAC DE BIENES ESTA	3,181,398.00	15.42	BIF
3	MAKRO SUPERMAYORISTA SA	3,174,870.00	15.39	SCOTIABANK
4	MINISTERIO DEL AMBIENTE	1,793,563.00	8.69	BIF
5	EMPRESA DE TRANSPORTES PERU BUS S.A	1,317,933.00	6.39	BIF
6	OSCE	995,294.00	4.82	BIF
7	SOYUZ S.A.	854,561.00	4.14	BIF
8	INSTITUTO DEL MAR DEL PERU-IMARPE	699,664.00	3.39	BIF
9	BLENDING S.A.C.	633,703.00	3.07	BIF
10	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA SA	545,335.00	2.64	BIF
11	HOSPITAL HERMILIO VALDIZAN	462,864.00	2.24	BIF
12	BANCO DE MATERIALES SAC EN LIQUIDAC	389,745.00	1.89	BIF
13	PASCUAL INVERSIONES S.A.	223,998.00	1.09	BIF
14	TERMINAL TERRESTRE ICA S.A.	222,557.00	1.08	BIF
15	SEGURO INTEGRAL DE SALUD	150,118.00	0.73	BIF
16	DELOSI S.A.	125,900.00	0.61	BCP
17	BARCINO S.A.	125,043.00	0.61	BCP
18	SCHARFF INTERNATIONAL	109,011.00	0.53	BCP
19	SUMAQ INN S.A.C	106,894.00	0.52	BCP
20	J.E CONSTRUCCIONES GENERALES S.A.	103,961.00	0.5	BBVA
21	PROCAMPO S.A.	100,452.00	0.49	BBVA
22	L.V.M. INVERSIONES S.A.	95,999.00	0.47	BCP
23	PEBSA COMBUSTIBLES S.A	94,558.00	0.46	BCP
24	INSTITUTO GEOLOGICO MINERO Y METALU	76,271.00	0.37	BIF
25	MAD LIMA HOTELES S.A.	72,630.00	0.35	BCP
26	GASOCENTRO ICA S.A.	63,999.00	0.31	BCP
27	DISTRIBUIDORA Y VENTAS DEL SUR E.I.	64,281.00	0.31	BCP
28	JAB MANTENIMIENTO GENERALES S.A.C.	64,154.00	0.31	BCP
29	ESTACION DE SERV. BOLIVAR S.A.	63,969.00	0.31	BCP
30	PROY. ESP. XVIII JUEGOS PANAMERICAN	53,760.00	0.26	BCP
31	N. LEIGH TRANSPORTE DE ARTE SAC	53,956.00	0.26	BCP
32	PLASTICUEROS DEL PERU S.A.C.	44,000.00	0.21	BCP
33	COBRA INSTALACIONES Y SERVICIOS SA	38,967.00	0.19	BCP
34	OPERADOR MONITOR S.A.	32,000.00	0.16	BCP
35	ESTELARIUM S.A.C.	28,500.00	0.14	BCP
36	CENTRO DE DIALISIS LOS OLIVOS E.I.R	29,400.00	0.14	BCP
37	RED EXCLUSIVA DE TRANSPORTE DEL PER	28,683.00	0.14	BCP
38	ISOPETROL LUBRICANTS DEL PERU S.A.C	22,279.00	0.11	BCP
39	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA	20,295.00	0.1	BCP
40	OLEO ABASTECIMIENTOS SA	16,500.00	0.08	BCP
41	EXCEL SERVICIOS GENERALES Y ACONDIC	15,014.00	0.07	SCOTIABANK
42	TELECYL PERU SAC	4,536.00	0.02	SCOTIABANK
43	UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VE	3,500.00	0.02	BBVA
TOTAL		20,630,541.00	100	

Nota: Los datos indicados pertenecen a los informes económico financiero elaborados por la empresa en su proceso de vinculación con el sector financiero. Fuente: Estados Financieros MABE Services.

Tabla 2*Ventas y Canalización Bancaria 2019 – Mabe Services*

NRO	CLIENTE	TOTAL	%	CANALIZACIÓN BANCARIA
1	MAKRO SUPERMAYORISTA SA	5,072,028.00	22.79	SCOTIABANK
2	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLA	4,681,338.00	21.03	BIF
3	MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIO	3,158,478.00	14.19	BIF
4	INSTITUTO NACIONAL DE SALUD	2,269,166.00	10.2	BIF
5	DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SA	1,440,214.00	6.47	BIF
6	SEGURO INTEGRAL DE SALUD	1,152,004.00	5.18	BIF
7	EMPRESA DE TRANSPORTES PERU BUS S.A	791,122.00	3.55	BCP
8	MINISTERIO DEL AMBIENTE	769,727.00	3.46	BIF
9	BLENDING S.A.C.	547,451.00	2.46	BCP
10	OSCE	537,538.00	2.42	BIF
11	SOYUZ S.A.	476,813.00	2.14	BCP
12	PASCUAL INVERSIONES S.A.	196,340.00	0.88	BCP
13	BARCINO S.A.	172,218.00	0.77	BCP
14	DELOSI S.A.	126,000.00	0.57	BCP
15	GRIFOS PEBSA S.A.	102,572.00	0.46	BCP
16	L.V.M. INVERSIONES S.A.	98,469.00	0.44	BCP
17	PEBSA COMBUSTIBLES S.A	96,184.00	0.43	BCP
18	TELECYL PERU SAC	74,219.00	0.33	BCP
19	PROCAMPO S.A.	68,694.00	0.31	BCP
20	LMC COMBUSTIBLES S.A.	65,646.00	0.29	BCP
21	GASOCENTRO ICA S.A.	65,646.00	0.29	BCP
22	TERMINAL TERRESTRE ICA S.A.	65,646.00	0.29	BCP
23	ESTACION DE SERV. BOLIVAR S.A.	65,646.00	0.29	BCP
24	N. LEIGH TRANSPORTE DE ARTE SAC	60,277.00	0.27	BCP
25	COBRA INSTALACIONES Y SERVICIOS SA	31,267.00	0.14	BCP
26	MAD LIMA HOTELES S.A.	27,411.00	0.12	BCP
27	ISOPETROL LUBRICANTS DEL PERU S.A.C	17,239.00	0.08	BCP
28	RED EXCLUSIVA DE TRANSPORTE DEL PER	11,553.00	0.05	BCP
29	CENTRO DE DIALISIS LOS OLIVOS	8,400.00	0.04	BCP
30	OPERADOR MONITOR S.A.	6,924.00	0.03	BCP
TOTAL		22,256,228.00	100	

Nota: Los datos indicados pertenecen a los informes económico financiero elaborados por la empresa en su proceso de vinculación con el sector financiero.

Fuente: Estados Financieros MABE Services.

Como puede verse en la Tabla N° 01, en el año 2018 un 57.79% de las ventas pertenecían al sector público y las empresas que mayor facturación presentaban eran tanto la Universidad Nacional Federico Villarreal como la Superintendencia de Bienes Estatales y Makro Supermayorista, el cual entre las tres facturaciones representaban el 51.78% del total de la facturación para la empresa. En la Tabla N° 02 se muestra la facturación del 2019, donde un 62.95% de las ventas corresponden al sector público y el porcentaje restante depende del sector privado y en gran medida de Makro Supermayorista S.A. Un hecho a resaltar es que la cantidad de clientes se reduce un 30.23%, sin embargo, contratos con MAKRO Supermayorista como con el Ministerio de Vivienda dieron la confianza al Directorio para optar por la estrategia a seguir para la solicitud de la migración a otro sector de la banca. Como puede observarse las ventas se incrementaron y la canalización bancaria se tuvo con el Banco Interamericano de Finanzas (BIF), el cambio del sector de banca se otorgó en septiembre de 2019.

2.1.1 Análisis del desempeño de la empresa y sus proyectos

Se debe tener en cuenta que la Jefatura de Proyectos al ser el área de influencia directa en la toma de decisiones de la gerencia, enfoca sus actividades en el monitoreo de las actividades tanto operativas como las de financiamiento. La optimización de costos es primordial en el sector, la estructura de costos es de suma importancia y es la ficha primordial para el inicio y fin de todos los procesos, al respecto se tiene:

Tabla 3*Estructura de Costos*

ESTRUCTURA DE COSTOS													
MINISTERIO DE SALUD													
	SUPERVISOR		JEFE GRUPO ASE		VIGILANTE ASE			VIGILANTE					
	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/V	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/S	Turno Nocturno 12 Hrs L/S	Turno Diurno 12 Hrs L/V	Turno Nocturno 12 Hrs L/V
1. REMUNERACIONES													
REMUNERACION MINIMA VITAL	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00
BONIFICACION EXTRAORDINARIA	970.00	970.00	470.00	470.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
1.1 REMUNERACION MINIMA MENSUAL	1,900.00	1,900.00	1,400.00	1,400.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
1.2 Sobre tiempo 2 primeras horas	514.58	514.58	379.17	379.17	270.83	270.83	208.33	270.83	270.83	229.17	229.17	208.33	208.33
1.3 Sobre tiempo horas siguientes	277.88	277.88	204.75	204.75	146.25	146.25	112.50	146.25	146.25	123.75	123.75	112.50	112.50
1.4 Bonificación Nocturna	162.75	162.75	162.75	162.75	0.00	325.50	0.00	0.00	325.50	0.00	325.50	0.00	325.50
1.5 Asignación Familiar	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00
1.6 Feriados	132.87	132.87	99.53	99.53	72.87	72.87	72.87	72.87	72.87	72.87	72.87	72.87	72.87
1.7 Bonificación al Cargo													
TOTAL DE REMUNERACIÓN BRUTA (S/.)	3,081.08	3,081.08	2,339.20	2,339.20	1,582.95	1,908.45	1,486.70	1,582.95	1,908.45	1,518.78	1,844.28	1,486.70	1,812.20
2. BENEFICIOS SOCIALES													
2.1 Gratificaciones	513.51	513.51	389.87	389.87	263.83	318.08	247.78	263.83	318.08	253.13	307.38	247.78	302.03
2.2 Vacaciones	256.76	256.76	194.93	194.93	131.91	159.04	123.89	131.91	159.04	126.57	153.69	123.89	151.02
2.3 CTS	299.55	299.55	227.42	227.42	153.90	185.54	144.54	153.90	185.54	147.66	179.31	144.54	176.19

ESTRUCTURA DE COSTOS													
MINISTERIO DE SALUD													
	SUPERVISOR		JEFE GRUPO ASE		VIGILANTE ASE			VIGILANTE					
	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/V	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/S	Turno Nocturno 12 Hrs L/S	Turno Diurno 12 Hrs L/V	Turno Nocturno 12 Hrs L/V
2.4 Seguro de Vida Ley	7.39	7.39	5.61	5.61	3.80	4.58	3.57	3.80	4.58	3.65	4.43	3.57	4.35
TOTAL DE BENEFICIOS SOCIALES	1,077.21	1,077.21	817.84	817.84	553.43	667.24	519.78	553.43	667.24	531.00	644.80	519.78	633.59
SUB TOTAL DE REMUNERACION DEL TRABAJADOR (1 + 2)	4,158.29	4,158.29	3,157.04	3,157.04	2,136.38	2,575.69	2,006.48	2,136.38	2,575.69	2,049.78	2,489.09	2,006.48	2,445.79
3. LEYES SOCIALES													
3.1 Essalud	300.40	300.40	228.07	228.07	154.34	186.07	144.95	154.34	186.07	148.08	179.82	144.95	176.69
3.2 Bonificación Extraordinaria	46.22	46.22	35.09	35.09	23.74	28.63	22.30	23.74	28.63	22.78	27.66	22.30	27.18
3.3 SCTR Pensión	14.48	14.48	10.99	10.99	7.44	8.97	6.99	7.44	8.97	7.14	8.67	6.99	8.52
3.4 SCTR Salud	14.48	14.48	10.99	10.99	7.44	8.97	6.99	7.44	8.97	7.14	8.67	6.99	8.52
TOTAL LEYES SOCIALES	375.58	375.58	285.15	285.15	192.96	232.64	181.23	192.96	232.64	185.14	224.82	181.23	220.91
SUB TOTAL REMUNERACIONES LABORALES (1 + 2 + 3)	4,533.87	4,533.87	3,442.19	3,442.19	2,329.34	2,808.33	2,187.71	2,329.34	2,808.33	2,234.92	2,713.91	2,187.71	2,666.70
4. DESCANSO SEMANAL 1/6 de la RL	755.65	755.65	573.70	573.70	388.22	468.06	0.00	388.22	468.06	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL REMUNERACION TRABAJADOR (MENSUAL) (1 + 2 + 3 + 4)	5,289.52	5,289.52	4,015.89	4,015.89	2,717.57	3,276.39	2,187.71	2,717.57	3,276.39	2,234.92	2,713.91	2,187.71	2,666.70
5. GASTOS OPERATIVOS (UNIFORMES)	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	59.64	59.64	59.64	59.64	59.64	59.64
6. IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD - COVID 19	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00
7. GASTOS OPERATIVOS (MATERIALES E IMPLEMENTOS, EQUIPOS DE COMUNICACIÓN, EQUIPOS DE SISTEMA DE SEGURIDAD)	423.16	423.16	321.27	321.27	217.41	262.11	175.02	217.41	262.11	178.79	217.11	175.02	213.34
TOTAL DE COSTOS	5,907.68	5,907.68	4,532.16	4,532.16	3,129.97	3,733.50	2,557.73	3,104.61	3,708.14	2,583.35	3,100.66	2,532.37	3,049.67
Gastos Generales	413.40	413.54	317.25	317.25	219.10	261.34	179.04	217.32	259.57	180.83	217.05	177.27	213.48

ESTRUCTURA DE COSTOS														
MINISTERIO DE SALUD														
	SUPERVISOR		JEFE GRUPO ASE		VIGILANTE ASE			VIGILANTE						
	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/V	Turno Diurno 12 Hrs L/D	Turno Nocturno 12 Hrs L/D	Turno Diurno 12 Hrs L/S	Turno Nocturno 12 Hrs L/S	Turno Diurno 12 Hrs L/V	Turno Nocturno 12 Hrs L/V	
Utilidad	295.43	295.38	226.61	226.61	156.50	186.67	127.89	155.23	185.41	129.17	155.03	126.62	152.48	
VALOR VENTA DEL SERVICIO	6,616.51	6,616.60	5,076.02	5,076.02	3,505.57	4,181.52	2,864.65	3,477.16	4,153.11	2,893.36	3,472.74	2,836.25	3,415.63	
IGV	1,190.97	1,190.99	913.68	913.68	631.00	752.67	515.64	625.89	747.56	520.80	625.09	510.52	614.81	
TOTAL COSTO UNITARIO (S/)	7,807.48	7,807.59	5,989.70	5,989.70	4,136.57	4,934.19	3,380.29	4,103.05	4,900.67	3,414.16	4,097.83	3,346.77	4,030.45	
EFFECTIVOS DEL PERSONAL	1	1	1	1	1	1	4	57	64	5	1	17	6	
SUB TOTAL MENSUAL	7,807.48	7,807.59	5,989.70	5,989.70	4,136.57	4,934.19	13,521.16	233,874.03	313,643.03	17,070.80	4,097.83	56,895.16	24,182.69	
TOTAL VEINTICUATRO (24) MESES	187,379.61	187,382.16	143,752.78	143,752.78	99,277.65	118,420.52	324,507.83	5,612,976.69	7,527,432.75	409,699.16	98,348.00	1,365,483.85	580,384.48	
	TOTAL COSTO MENSUAL					699,949.93		TOTAL COSTO VEINTICUATRO (24) MESES					16,798,798.24	

Fuente: Estructura de Costos para concurso público de seguridad para las instalaciones del MINSA.

La figura 01 muestra la valoración que se tiene y el precio a competir por 24 puestos por un periodo de 02 años, dicho registro es insumo de gran importancia para el análisis del costo de venta de la empresa, asimismo, las actividades de la Jefatura de Proyectos se basan en la búsqueda de la optimización de los costos referentes.

Por otro lado, la problemática descrita en la Tabla N° 03 muestra que para la empresa el análisis del flujo de efectivo es primordial y es la herramienta principal tanto del área administrativa como de la jefatura de proyectos.

Tabla 4

Actividades de Operación y Financiamiento desde la Jefatura de Proyectos

Actividades de Operación	Actividades de Financiamiento
1. Flujos generados por la empresa a través del desempeño de sus proyectos.	1. Capacidad de obtener fondos ajenos, se encuentra en función de la capacidad de generar caja en su actividad.
2. Cumplimiento de hitos contractuales.	2. Flujos generados por la relación de la empresa y su vinculación bancaria

Problemática:

1. Demora en el pago de los Contratos del sector público.
2. Generación de problemas de liquidez.
3. Exigencia de documentación, mayor cuello de botella dentro de los procesos de la empresa.

Problemática: Dependencia de la evaluación bancaria, dependiente del ciclo económico

Acciones:

1. Propuesta de la norma ISO para mejorar el flujo de los procesos.
2. Incrementar la búsqueda contrato con sector privado.

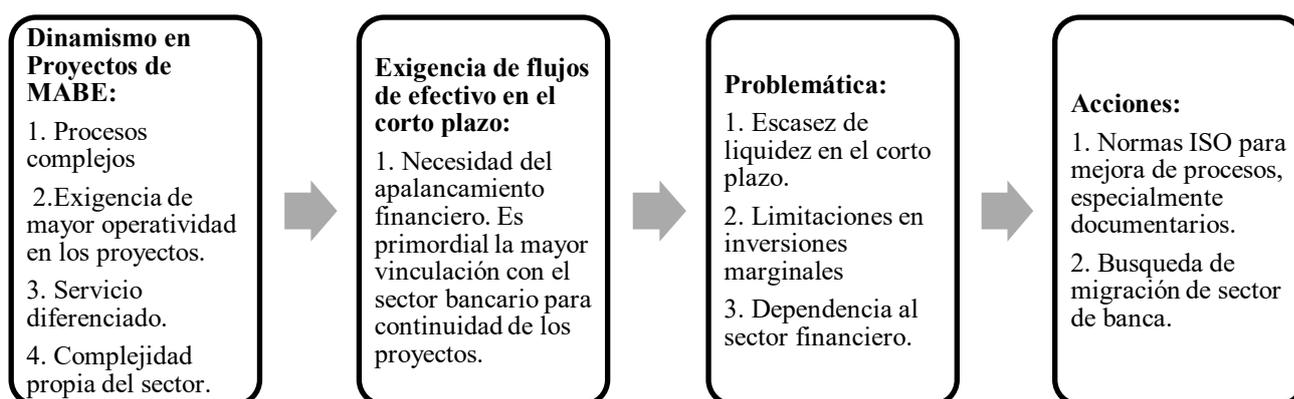
Acciones:

1. Cambio de sector de banca
2. Ordenamiento Financiero, elaboración de EEFF de manera trimestral, exigencia del flujo de efectivo.

La teoría clásica de las finanzas corporativas detalla que las necesidades operativas de financiamiento (NOF) constituyen una herramienta de seguimiento de la gestión a los responsables de áreas operativas, en el caso de MABE la sinergia entre áreas es primordial para el desempeño de los proyectos, hay que considerar que a mayor operatividad mayores necesidades de recursos financieros y el crecimiento exponencial que experimenta MABE en el año 2018 y 2019 exige a la empresa un mayor monitoreo en las actividades, el siguiente esquema es importante para el análisis de la empresa en general y su relación con los proyectos que administra:

Figura 3

Dinámica de los proyectos: problemática y acciones.



2.1.2 Sobre la búsqueda de valor en la empresa

Como puede observarse las ventas se incrementaron y la canalización bancaria se tuvo en mayor proporción con el Banco Interamericano de Finanzas (BIF), el cambio del sector de banca se otorgó en septiembre de 2019 y este otorgó mayores beneficios y aclara el panorama de la Gerencia General en buscar mayores clientes e incrementar la facturación.

Una de las funciones es el seguimiento de la vinculación entre la facturación y la canalización bancaria, para la Gerencia General los informes situacionales entre el movimiento del personas y las relaciones con los bancos se convirtió en una herramienta en su proceso de generación de recursos con el sector bancario, dado que la apertura de cuentas masiva es un producto perseguido por la banca y permite a la jefatura de proyectos la negociación con los diversos bancos que se trabaja.

Las actividades se encontraban enfocadas en la maniobra y la toma de decisiones con las actividades de corto plazo, las recomendaciones de la Jefatura de Proyectos se basaban en el ordenamiento financiero, teniendo como objetivo principal mantener flujos de efectivo en el corto plazo, se debe tener en cuenta que el rubro servicios tiene un costo de venta que fluctúa entre el 70% y el 80% de las ventas de la empresa, razón por la cual, una buena maniobrabilidad de los flujos de efectivo en el corto plazo es una actividad primordial. Del mismo modo, hay que considerar que si los incrementos espontáneos de las deudas y capital no son suficiente para solventar el incremento del activo, se necesitarán nuevos fondos, por lo tanto determinar cuánto dinero es lo que se necesita por proyecto y en general para la empresa, es justamente el fundamento principal del análisis en general. La Jefatura de Proyectos mantuvo sus funciones en base a los siguientes objetivos:

- Diversificar el core business. Expansión de la línea de producto, la propuesta se basa en complementar el producto, el presupuesto se basa en implementar el departamento de tecnologías de información y proponer a clientes como MAKRO y SOYUZ reportes estadísticos de la afluencia de público a las instalaciones.
- Integración vertical con empresas de mayor facturación. Sinergias para realizar consorcios y poder así participar en concursos que exigen mayor monto de facturación. El resultado fue la obtención de la buena pro por aproximadamente S/ 16 millones por dos años desde enero 2020.
- Expansión de la capacidad instalada.

2.2 En PRONATEL

La creación de proyectos o alternativas de inversión son el resultado de un proceso de Planeamiento Estratégico que es seguido de una gestión para buscar financiamiento del tesoro público, de la cooperación internacional, de recursos propios, etc.

En el Perú, el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, es una herramienta de amplia relevancia para la correcta orientación de los recursos públicos destinados a la inversión efectiva para el desarrollo de la infraestructura y generación de ciclos de negocios, la experiencia peruana en gestión de proyectos de índole social tuvo sus pilares dentro del marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), sin embargo, las falencias que mostró el sistema orientó al Estado a desarrollar el sistema Invierte.pe, el cual adopta metodologías específicas el cual vincula una diversidad de sectores involucrados que tienen a su cargo el diseño de metodologías específicas.

En el caso de PRONATEL, las actividades se encuentran bajo el marco de la Resolución Ministerial N° 0311-2020-MTC/01.03, donde se aprueba el Manual de Operaciones del PRONATEL, asimismo, PRONATEL realiza sus funciones bajo lo dispuesto en el Decreto Legislativo 1252, creación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y la Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Las actividades a detallar están enfocadas en las disposiciones sobre la fase de ejecución de las inversiones, cabe destacar que la Unidad Ejecutora de Inversiones del PRONATEL es la Dirección de Ingeniería y Operaciones, debemos de tener en cuenta algunas funciones descritas en el Manual de Operaciones (MOP) del PRONATEL:

“(…)

- a) Administrar contratos y convenios para la ejecución y funcionamiento de proyectos de inversión de competencia del PRONATEL, cautelando su cumplimiento hasta su respectiva liquidación contractual.
- b) Gestionar e informar el desarrollo, avance y cierre de los proyectos de inversión bajo su competencia de acuerdo a su modalidad de contratación

(…)

- k) Apoyar en la revisión de los aspectos técnicos y económicos de las bases de licitaciones y/o concursos públicos durante la fase de formulación y evaluación, así como en la estructuración de los contratos para la ejecución de los proyectos cuando le sea requerido.

(…)”

Al respecto, las actividades realizadas se enfocan en el seguimiento y cumpliendo los lineamientos como unidad ejecutora de inversiones de los Contratos de Financiamiento,

asimismo, se debe de tener en cuenta que la modalidad de ejecución es la de Proyectos en Activos. Cabe destacar que PRONATEL tiene en la actualidad los siguientes proyectos:

Tabla 5

Proyectos en ejecución por el PRONATEL – 2022

Item	PROYECTO	PIM 2022
1	CONECTIVIDAD INTEGRAL EN BANDA ANCHA PARA EL DESARROLLO SOCIAL DE LA ZONA NORTE DEL PAIS - REGION LAMBAYEQUE	171,321
2	CONCESIONES EN TELECOMUNICACIONES	9,926,500
3	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION HUANCAVELICA	227,076
4	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL EN LA REGION APURIMAC	153,974
5	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION CAJAMARCA	2,160,000
6	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y EL DESARROLLO SOCIAL EN LA REGION AYACUCHO	141,428
7	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION TUMBES	805,000
8	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION PIURA	805,000
9	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION CUSCO	643,483
10	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION TACNA	11,262,828
11	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION ICA	18,861,782
12	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION LIMA	10,190,821
13	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION PUNO	76,482,416
14	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION JUNIN	45,924,056
15	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION AMAZONAS	67,151,520
16	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION ANCASH	58,586,811
17	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION MOQUEGUA	12,276,083
18		52,155,662

INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION AREQUIPA		
19	CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION SAN MARTIN	26,051,298
20	CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION PASCO	57,740,169
21	CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION LA LIBERTAD	65,946,012
22	CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION HUANUCO	74,771,994

Nota: El PIM es la Programación Multianual de Inversiones, de igual modo la información puede verse en el portal de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. El seguimiento de la ejecución se realiza a través de Sistema de Seguimiento de Inversiones, herramienta que asocia el Banco de Inversiones con el SIAF.

El PRONATEL viene ejecutando 22 proyectos, los cuales 17 se encuentran en su etapa de inversión y 5 en su etapa de operación y mantenimiento (Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Lambayeque, Cusco). Se debe resaltar que las actividades se centran en el seguimiento de la dinámica de los costos de inversión de los proyectos mencionados en la Tabla N° 03, al respecto, el seguimiento realizado es insumo indispensable para completar de manera mensual el Formato 12B, y en el caso se tuviese variación de alguno de los componentes se completa el Formato 08A.

Tabla 6

Componentes de Inversión

COMPONENTES DEL COSTO DE INVERSIÓN
1.- CAPEX (Capital Expenditure)
2.- ADQUISICIÓN Y/O SANEAMIENTO DE PREDIOS
3.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE CONTENIDOS
4.- DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN
5.- GESTION DEL PROYECTO
6.- SUPERVISIÓN

Nota: El registro del avance se realiza mediante el llenado del Formato 12B y las modificaciones mediante el llenado del Formato 08A, ambos en el Banco de Inversiones del MEF.

2.2.1 Sobre la Administración de los Contratos de Financiamiento y sus modificatorias

Una de las actividades específicas que se vienen desarrollando en PRONATEL es el de

la administración de los contratos, si bien los proyectos son ejecutados bajo la modalidad de Proyecto en Activos, PRONATEL vela por el debido cumplimiento de los hitos contractuales y la optimización de las funciones referidas a la implementación de los proyectos. Teniendo en cuenta a la Guía General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión (2022), para un proyecto de inversión pública es importante que tanto la Unidad Formuladora (UF) como la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI) verifiquen tener las competencias legales, la capacidad técnica y los recursos para poder seguir rigurosamente los procesos de formulación y evaluación, y de ejecución del Proyecto de Inversión.

Una de las practicas comunes para el cumplimiento de hitos es el de la adopción de Adendas al Contrato de Financiamiento, se debe considerar que una de las labores como Economistas en el análisis de proyectos es el de la valoración de hitos contractuales, al respecto la Tabla N° 6 muestra el análisis y actualización de costos en referencia al proyecto “Instalación de Banda Ancha Para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Ancash”.

Tabla 7

Valoración a precios 2022 de los 06 centro de mantenimiento del proyecto regional Ancash.

CENTROS DE MANTENIMIENTO				
1	Nodos ópticos - O&M	CANTIDAD	CU	\$197,774
1.1	Costo de Terreno: 60m2 (adicional a algún Nodo Distribución)	6	\$4,200	\$30,240
1.2	Gastos notariales y registrales	6	\$200	\$1,200
1.3	Materiales de Construcción para 60 m2	6	\$27,722	\$166,334
2	Servicio de Instalación en los Nodos Ópticos	CANTIDAD	CU	\$724,340.35
2.1	Edificación Tecnológica de Nodos – (Oracle – Siemens)	6	\$120,723.39	\$724,340.35

3.0 Materiales y Camioneta para los Centros de O&M	CANTIDAD	CU	\$60,000
3.1 Materiales	6	\$10,000	\$60,000
3.2 Camioneta	0	\$35,000	\$0
Sub Total Centros de Mantenimiento - RED DE TRANSPORTE			\$982,114.35

Fuente: Modelo Económico del Proyecto "Instalación de Banda Ancha Para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Ancash"

Como se puede notar, la valoración por los 06 centros de mantenimiento es de USD 982,114.35, el cual será descontado del hito contractual debido a la demora por parte del adjudicado en la entrega de los centros de mantenimiento. Cabe resaltar que el hito es "construcción e implementación del NOC³ y Centro de Mantenimiento". Ante el retraso en la entrega de los centros de mantenimiento solo se busca cumplir con el pago por el NOC mediante una Adenda al Contrato de Financiamiento debido a que se realizará un cambio al esquema contractual de desembolsos.

Tabla 8

Esquema de desembolsos según Contrato de Financiamiento del proyecto regional Ancash.

ESQUEMA CONTRACTUAL - RED DE TRANSPORTE		
HITOS	% SUBSIDIO	MONTO A PAGAR
	100.00%	34,101,192.80
Adelanto a contrato de firma	20.00%	6,820,238.56
Implementación de Nodos	0.60%	204,607.16
Implementación de Nodos	0.60%	204,607.16
Implementación de Nodos	10.60%	3,614,726.44
Implementación de Nodos	10.60%	3,614,726.44
Implementación de Nodos	10.60%	3,614,726.44
Construcción e implementación del NOC y del CENTRO(S) DE MANTENIMIENTO	12.00%	4,092,143.14
40% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38
60% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38
80% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38
100% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38

³ NOC = Network Operation Center

Suscripción del ACTA DE CONFORMIDAD DE PUESTA EN SERVICIO DE LA RED DE TRANSPORTE	1.75%	596,770.87
Suscripción del ACTA DE CONFORMIDAD DE INSTALACIÓN DE LA RED DE TRANSPORTE	1.75%	596,770.87
TRANSFERENCIA DE LOS BIENES DE LA RED DE TRANSPORTE	5.50%	1,875,565.60
Semestre por periodo provisional	0.80%	272,809.54
Semestre por periodo provisional	0.80%	272,809.54
Semestre por periodo provisional	0.80%	272,809.54

Fuente: Contrato de Financiamiento del Proyecto "Instalación de Banda Ancha Para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Ancash"

El hito contractual que equivale al 12% del subsidio general se ha dividido en 9.12% por el NOC y 2.88% por los centros de mantenimiento, resultando el nuevo esquema de desembolso, la Tabla N° 08 muestra que el hito referente al NOC y Centro de Mantenimiento ha sido desagregado en base a la valoración realizada, se debe destacar que la valoración busca actualizar costos en referencia a la dinámica de los precios internacionales y la inflación generada.

Tabla 9

Esquema contractual modificado mediante Adenda al Contrato de Financiamiento del proyecto regional Ancash

ESQUEMA CONTRACTUAL MODIFICADO - RED DE TRANSPORTE		
HITOS	% SUBSIDIO	MONTO A PAGAR
	100.00%	34,101,192.80
Adelanto a contrato de firma	20.00%	6,820,238.56
Implementación de Nodos	0.60%	204,607.16
Implementación de Nodos	0.60%	204,607.16
Implementación de Nodos	10.60%	3,614,726.44
Implementación de Nodos	10.60%	3,614,726.44
Implementación de Nodos	10.60%	3,614,726.44
Construcción e implementación del NOC y del CENTRO(S) DE MANTENIMIENTO: Pago del NOC	9.12%	3,110,028.78
Construcción e implementación del NOC y del CENTRO(S) DE MANTENIMIENTO: Pago de los 06 CM	2.88%	982,114.35
40% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38
60% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38
80% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38
100% de número total de nodos operativos	5.90%	2,011,970.38

Suscripción del ACTA DE CONFORMIDAD DE PUESTA EN SERVICIO DE LA RED DE TRANSPORTE	1.75%	596,770.87
Suscripción del ACTA DE CONFORMIDAD DE INSTALACIÓN DE LA RED DE TRANSPORTE	1.75%	596,770.87
TRANSFERENCIA DE LOS BIENES DE LA RED DE TRANSPORTE	5.50%	1,875,565.60
Semestre por periodo provisional	0.80%	272,809.54
Semestre por periodo provisional	0.80%	272,809.54
Semestre por periodo provisional	0.80%	272,809.54

Fuente: Adenda decimoprimer a al Contrato de Financiamiento del Proyecto "Instalación de Banda Ancha Para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Ancash"

2.2.1 Sobre la Programación Multianual de Inversiones

Teniendo en cuenta que uno de los principios rectores del Sistema Nacional de Programación Multianual de Inversiones menciona que la inversión se programa teniendo en cuenta la previsión de recursos para su ejecución y su adecuada operación y mantenimiento, otra de las labores se basa en la programación y medición anual de los hitos contractuales, al respecto, PRONATEL emite de manera mensual su programación en base al ciclo económico teniendo en cuenta la promoción de la inversión pública. Para el 2022 y considerando al proyecto genérico con CUI ⁴2188921 "Concesiones en Telecomunicaciones", se tiene un PIM de S/ 667,855,895. Al mes de junio 2022 el devengo solo en proyectos es de S/ 170,020,506 el cual representa el 25.45% de la ejecución al término del primer semestre, el Anexo 1 muestra la Programación 2022 y la ejecución, del mismo modo, muestra la distribución de las distintas programaciones en el año 2022 y los resultados del seguimiento. Del mismo modo, hay que destacar lo que menciona Masías (2019) sobre la Programación Multianual de Inversiones:

Las nuevas disposiciones para la Programación Multianual, mantienen la finalidad de lograr el cierre de brechas de infraestructura y servicios, mas ponen énfasis en la vinculación de objetivos y metas con la priorización, asignación y ejecución de los recursos, con miras a poder evaluar cuánto de lo gastado en inversión pública por parte de los sectores del Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales

⁴ CUI= Código Único de Inversiones

y ha permitido efectivamente avanzar en el cierre de brechas de infraestructura y servicios públicos. Asimismo, se incluyen facilidades para la actualización del Programa Multianual, siempre que no se alteren los objetivos priorizados, metas e indicadores contenidos en él.

Como podemos ver, la autora remite la importancia de la Programación Multianual, el cual es una de las actividades más importantes que se realiza dentro del marco de las funciones que tiene la Dirección de Ingeniería y Operaciones del PRONATEL como Unidad Ejecutora de Inversiones debido a que estas se enfocan en lograr el cierre de brechas de infraestructura, en el caso de PRONATEL, el cierre de la brecha digital.

Cabe destacar que el ciclo de inversión consta de 04 fases: Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución, Funcionamiento. PRONATEL mantiene sus acciones en la fase de ejecución y realiza la programación multianual en base a la administración de los Contratos de Financiamiento y el avance a detalle. Por otro lado, la medición del riesgo y el avance es una tarea fundamental en toda fase de ejecución, cabe destacar que los proyectos en telecomunicaciones no se basan bajo mecanismos de financiamiento tradicional sino bajo el mecanismo de Project Finance y bajo la modalidad de Proyecto en Activos el cual contrae una serie de dificultades en base al ciclo económico y de ejecución por los adjudicados.

La Tabla N° 9 muestra la Programación Multianual 2022 -2025.

Tabla 10*Programa Nacional de Telecomunicaciones- PMI 2022 – 2025*

CÓDIGO ÚNICO	NOMBRE INVERSIÓN	COSTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO (S/)	DEVENGADO ACUMULADO AL 31/12/2021 (S/)	PIM 2022 (S/)	SALDO PROGRAMABLE (S/)	PROGRAMACIÓN 2023 (S/)	PROGRAMACIÓN 2024 (S/)	PROGRAMACIÓN 2025 (S/)
2168309	CONECTIVIDAD INTEGRAL EN BANDA ANCHA PARA EL DESARROLLO SOCIAL DE LA ZONA NORTE DEL PAIS - REGION LAMBAYEQUE	122,551,762.00	117,574,741.00	0.00	4,977,021.00	289,266.00	0.00	0.00
2261808	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION LIMA	274,154,476.00	247,355,100.00	10,190,821.00	16,608,555.00	16,608,555.00	0.00	0.00
2250056	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL EN LA REGION APURIMAC	189,774,650.00	183,554,223.00	0.00	6,220,427.00	40,000.00	0.00	0.00
2250146	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y EL DESARROLLO SOCIAL EN LA REGION AYACUCHO	247,228,177.00	240,838,783.00	0.00	6,389,394.00	40,000.00	0.00	0.00
2250054	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION HUANCAVELICA	221,398,554.00	214,149,344.00	0.00	7,249,210.00	40,000.00	0.00	0.00

CÓDIGO ÚNICO	NOMBRE INVERSIÓN	COSTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO (S/)	DEVENGADO ACUMULADO AL 31/12/2021 (S/)	PIM 2022 (S/)	SALDO PROGRAMABLE (S/)	PROGRAMACIÓN 2023 (S/)	PROGRAMACIÓN 2024 (S/)	PROGRAMACIÓN 2025 (S/)
2250264	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION CUSCO	255,295,115.00	252,223,983.00	643,483.00	2,427,649.00	2,141,974.00	0.00	0.00
2273538	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION ANCASH	351,975,273.00	82,860,389.00	58,586,811.00	210,528,073.00	132,005,728.00	78,522,344.00	0.00
2317548	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION AREQUIPA	292,502,455.00	82,948,483.00	52,155,662.00	157,398,310.00	104,612,428.00	52,785,882.00	0.00
2250147	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION TUMBES	89,077,658.00	17,943,834.00	0.00	71,133,824.00	28,462,133.00	6,799,064.00	35,872,626.00
2250179	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION PIURA	489,760,785.00	127,767,709.00	0.00	361,993,076.00	165,215,550.00	40,987,419.00	155,790,106.00
2250145	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION CAJAMARCA	1,042,340,545.00	213,395,922.00	0.00	828,944,623.00	287,708,499.00	95,040,500.00	446,195,623.00
2513899	CREACION DE CENTROS DE ACCESO DIGITAL PARA EL USO Y	2,742,014.00	1,025,685.00	12,000.00	1,704,329.00	0.00	0.00	0.00

CÓDIGO ÚNICO	NOMBRE INVERSIÓN	COSTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO (S/)	DEVENGADO ACUMULADO AL 31/12/2021 (S/)	PIM 2022 (S/)	SALDO PROGRAMABLE (S/)	PROGRAMACIÓN 2023 (S/)	PROGRAMACIÓN 2024 (S/)	PROGRAMACIÓN 2025 (S/)
2337878	APROPIACIÓN DE LAS TIC EN LA REGION HUANCVELICA CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION PASCO	185,060,932.00	69,816,898.00	57,740,169.00	57,503,865.00	51,570,467.00	0.00	0.00
2263593	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION PUNO	401,228,052.00	190,054,180.00	76,482,416.00	134,691,456.00	113,703,909.00	0.00	0.00
2274206	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION MOQUEGUA	89,023,641.00	62,491,843.00	12,276,083.00	14,255,715.00	8,212,434.00	0.00	0.00
2338025	CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION LA LIBERTAD	365,225,672.00	100,964,553.00	65,946,012.00	198,315,107.00	110,475,566.00	87,555,216.00	0.00
2263639	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION JUNIN	326,989,518.00	177,554,831.00	45,924,056.00	103,510,631.00	84,717,172.00	0.00	0.00
2258787	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION TACNA	83,931,384.00	59,681,894.00	11,262,828.00	12,986,662.00	7,265,443.00	0.00	0.00

CÓDIGO ÚNICO	NOMBRE INVERSIÓN	COSTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO (S/)	DEVENGADO ACUMULADO AL 31/12/2021 (S/)	PIM 2022 (S/)	SALDO PROGRAMABLE (S/)	PROGRAMACIÓN 2023 (S/)	PROGRAMACIÓN 2024 (S/)	PROGRAMACIÓN 2025 (S/)
2338303	CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION HUANUCO	243,895,640.00	105,435,487.00	74,771,994.00	63,688,159.00	57,472,016.00	0.00	0.00
2331656	CREACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION SAN MARTIN	206,263,506.00	58,082,441.00	32,040,373.00	116,140,692.00	69,516,473.00	46,336,271.00	0.00
2269037	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION AMAZONAS	320,630,165.00	73,060,063.00	67,151,520.00	180,418,582.00	168,040,352.00	0.00	0.00
2261217	INSTALACION DE BANDA ANCHA PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LA REGION ICA	146,942,660.00	92,596,209.00	18,861,782.00	35,484,669.00	28,427,415.00	0.00	0.00
2513861	CREACION DE CENTROS DE ACCESO DIGITAL PARA EL USO Y APROPIACIÓN DE LAS TIC EN LA REGION DE AYACUCHO	2,728,006.00	1,326,685.00	12,000.00	1,389,321.00	0.00	0.00	0.00
2394098	CREACIÓN DE UNA RED DE COMUNICACIONES PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DE LAS LOCALIDADES DE LAS CUENCAS DE LOS RÍOS NAPO-PUTUMAYO, Y DE LAS CUENCAS DE LOS	414,504,117.00	690,722.00	0.00	413,813,395.00	77,592,489.00	38,536,245.00	297,684,661.00

CÓDIGO ÚNICO	NOMBRE INVERSIÓN	COSTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO (S/)	DEVENGADO ACUMULADO AL 31/12/2021 (S/)	PIM 2022 (S/)	SALDO PROGRAMABLE (S/)	PROGRAMACIÓN 2023 (S/)	PROGRAMACIÓN 2024 (S/)	PROGRAMACIÓN 2025 (S/)
2391700	RÍOS HUALLAGA, MARAÑÓN Y AMAZONAS EN EL TRAMO YURIMAGUAS-IQUITOS, REGIÓN LORETO CREACION DE UNA RED DE COMUNICACIONES PARA LA CONECTIVIDAD INTEGRAL Y DESARROLLO SOCIAL DEL DISTRITO DE MANSERICHE - PROVINCIA DE DATEM DEL MARAÑON - DEPARTAMENTO DE LORETO	85,654,116.00	187,230.00	0.00	85,466,886.00	29,047,886.00	7,131,972.00	49,287,028.00
2459243	CREACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN DE EMERGENCIAS, URGENCIAS E INFORMACIÓN MEDIANTE UN NÚMERO ÚNICO 911 EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	158,608,257.00	2,473,739.00	73,797,885.00	82,336,633.00	60,616,561.00	21,720,072.00	0.00
2302869	INSTALACION DE UNA RED DE COMUNICACIONES DE EMERGENCIA A NIVEL NACIONAL	55,898,793.00	1,418,666.00	0.00	54,480,127.00	1.00	54,480,126.00	0.00
2060618	REUBICACION DE 6 ESTACIONES E IMPLEMENTACION DE 15 ESTACIONES DE CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELECTRICO DEL MTC	107,772,149.00	66,528,784.00	0.00	41,243,365.00	1.00	41,243,364.00	0.00

Fuente: <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344854-cartera-del-programa-multianual-de-inversiones-del-sector-transportes-y-comunicaciones>.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA / INSTITUCIÓN

3.1 En Mabe Services

Elaboración del plan de acción en miras de la descentralización de la empresa. Se debe tener en cuenta que el 70% de la facturación de la empresa era en Lima y el 30% restante en la ciudad de Ica, Chincha y en las provincias de Tumbes y Piura, el plan de acción se compone de enfocar las actividades en provincias como Cusco, Piura, Chiclayo, Trujillo, Ancash.

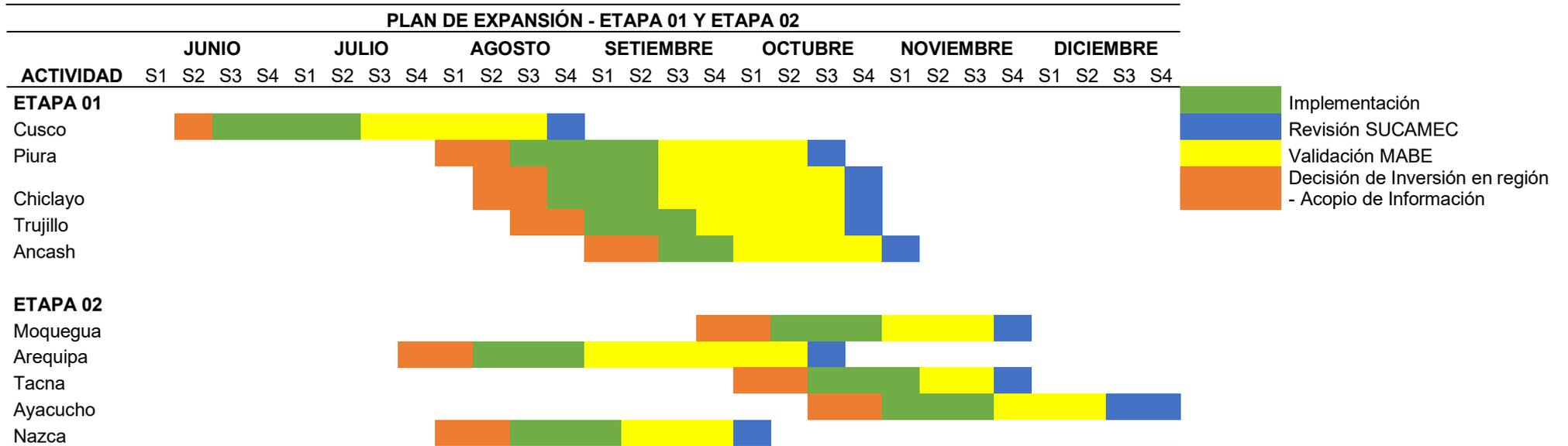
Tabla 11

Plan de acción para descentralización

PLAN DE ACCIÓN DESCENTRALIZACIÓN – MABE SERVICES	
ETAPA 01	
Objetivo	Cusco, Piura, Chiclayo, Trujillo, Ancash
Fecha de inicio	19/06/2019
Fecha de cierre	15/10/2019
Comentarios	Importancia alta en Cusco y Piura, Chiclayo, Trujillo y Ancash se complementan ya que son de mayor acceso.
Presupuesto estimado	S/ 27,500.00
ETAPA 02	
Objetivo	Moquegua, Arequipa, Tacna, Ayacucho, Nazca
Fecha de inicio	15/07/2019
Fecha de cierre	30/12/2019
Comentarios	Consortio con empresas para región Arequipa. Considerar en el mes de agosto el PERUMIN
Presupuesto estimado	S/ 35,200.00

Figura 4

Diagrama de actividades por semana – plan de acción para descentralización



Otro de los aportes fue el del ordenamiento de los Contratos con los Clientes, la interrelación y deberes y derechos de Mabe era de suma importancia para la Jefatura de Proyectos.

Figura 5

Modelo de contrato Mabe Services



Del mismo modo, se logró la desagregación de las actividades de MAKRO por tienda y región, la siguiente figura muestra la facturación promedio por tienda:

Figura 6

Desagregación y análisis por tienda y región

MABE SERVICES S.R.L.		R.U.C N° 20262727859	
MABE SERVICES S.R.L.		FACTURA	
MABE SERVICES S.R.L.		ELECTRONICA	
MABE SERVICES S.R.L.		F002-0000317	
01	1	1	1
02	2	2	2
03	3	3	3
04	4	4	4
05	5	5	5
06	6	6	6
07	7	7	7
08	8	8	8
09	9	9	9
10	10	10	10
11	11	11	11
12	12	12	12
13	13	13	13
14	14	14	14
15	15	15	15
16	16	16	16
17	17	17	17
18	18	18	18
19	19	19	19
20	20	20	20
21	21	21	21
22	22	22	22
23	23	23	23
24	24	24	24
25	25	25	25
26	26	26	26
27	27	27	27
28	28	28	28
29	29	29	29
30	30	30	30
31	31	31	31
32	32	32	32
33	33	33	33
34	34	34	34
35	35	35	35
36	36	36	36
37	37	37	37
38	38	38	38
39	39	39	39
40	40	40	40
41	41	41	41
42	42	42	42
43	43	43	43
44	44	44	44
45	45	45	45
46	46	46	46
47	47	47	47
48	48	48	48
49	49	49	49
50	50	50	50
51	51	51	51
52	52	52	52
53	53	53	53
54	54	54	54
55	55	55	55
56	56	56	56
57	57	57	57
58	58	58	58
59	59	59	59
60	60	60	60
61	61	61	61
62	62	62	62
63	63	63	63
64	64	64	64
65	65	65	65
66	66	66	66
67	67	67	67
68	68	68	68
69	69	69	69
70	70	70	70
71	71	71	71
72	72	72	72
73	73	73	73
74	74	74	74
75	75	75	75
76	76	76	76
77	77	77	77
78	78	78	78
79	79	79	79
80	80	80	80
81	81	81	81
82	82	82	82
83	83	83	83
84	84	84	84
85	85	85	85
86	86	86	86
87	87	87	87
88	88	88	88
89	89	89	89
90	90	90	90
91	91	91	91
92	92	92	92
93	93	93	93
94	94	94	94
95	95	95	95
96	96	96	96
97	97	97	97
98	98	98	98
99	99	99	99
100	100	100	100

Otro de los aportes destacables fue el de la participación en los grupos de trabajo para el proceso de obtención de la certificación BASC

Figura 7

Certificación BASC



3.2 En PRONATEL

Dentro de las funciones como Unidad Ejecutora de Inversiones, la Dirección de Ingeniería y Operaciones del PRONATEL tiene como función primordial la programación multianual, la comparativa entre las distintas programaciones realizadas durante el presente año es una de las funciones integradoras.

Uno de los aportes en relación a la función informativa sobre el avance de los proyectos es la elaboración de manera mensual del informativo de la ejecución hacia la alta dirección del PRONATEL, al respecto se tiene:

Figura 8

Modelo de presentación del avance de la ejecución mensual

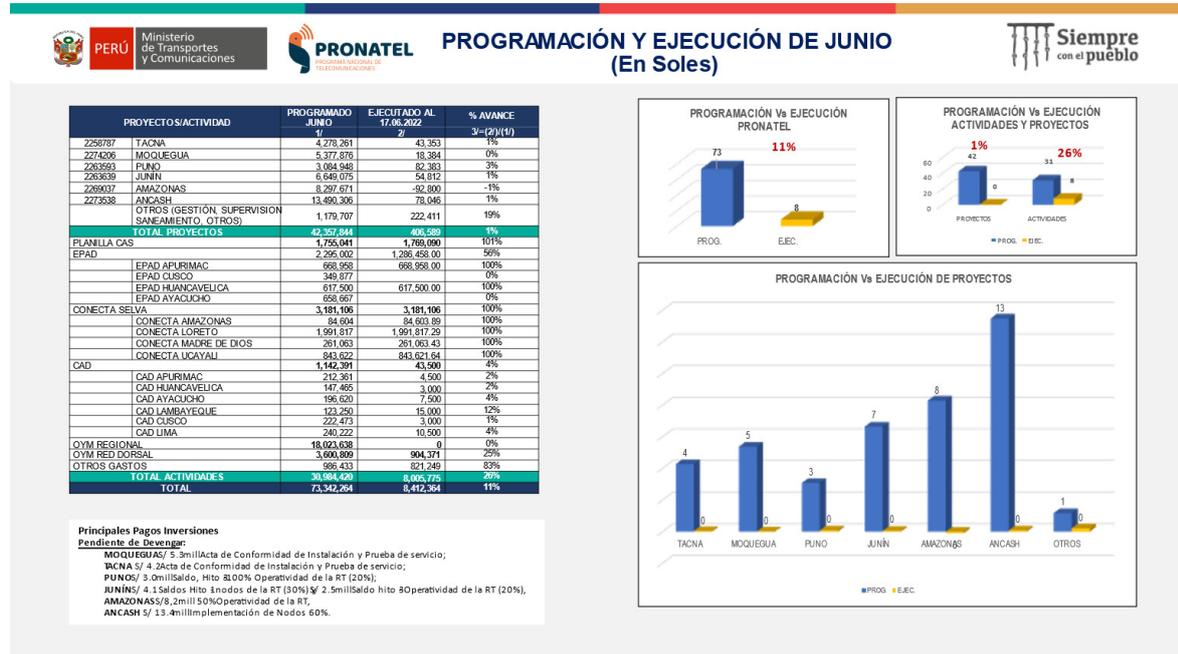
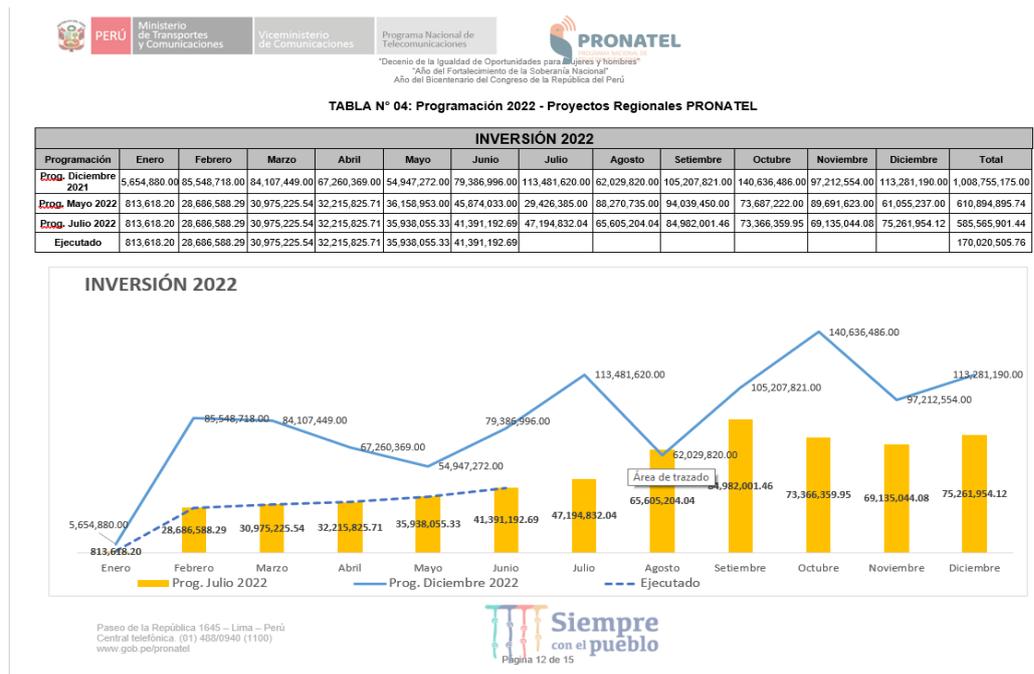


Figura 9

Modelo de informe para el análisis ante el cambio de la programación multianual y su comparativa 2022



IV. CONCLUSIONES

Las acciones referentes al área comercial en MABE Services dependen en gran medida por los procesos de concursos con el sector público, la diversificación es importante y la empresa no invierte en mejorar sus procesos, es necesario que la empresa vincule más su accionar direccionándose al sector privado. Si bien los contratos con el Estado han sido favorables para MABE Services, estos contraen una serie de procesos documentarios de alta complejidad y retraso en la respuesta por parte de la institución contratante, razón por la cual, los cuellos de botella financieros son una constante en la empresa, ante tal hecho, la diversificación y manejo de procesos solicitados por el sector privado es de suma importancia para el mayor crecimiento de la empresa.

Siguiendo el análisis de MABE Services, por información de mercado se conoce que el sector servicios (sobre todo seguridad y mantenimiento) mantiene un costo de ventas alto, representa entre el 70% y 80% de las ventas de la empresa, esto trae problemas para la operatividad y planeamiento en el corto plazo, por lo cual, es necesario mantener en armonía las relaciones con la banca debido a que es indispensable el apalancamiento financiero para el cumplimiento de las obligaciones, sobre todo del pago de planillas al personal, es decir la dependencia bancaria es parte de las actividades del sector, sobre todo para afrontar las obligaciones en el corto plazo.

Las actividades de PRONATEL se basan en los fundamentos propios del INVIERTE.PE, realiza sus funciones bajo lo dispuesto en el Decreto Legislativo 1252, creación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y la Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

La función que se desempeña en la Unidad Ejecutora de Inversiones necesita de un amplio bagaje y especialización, en la actualidad, PRONATEL viene ejecutando 22 proyectos, los cuales 17 se encuentran en su etapa de inversión y 5 en su etapa de operación y mantenimiento (Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Lambayeque, Cusco). Se debe resaltar que las actividades se centran en el seguimiento de la dinámica de los costos de inversión de los proyectos las modificaciones a los contratos de financiamiento es una practica habitual ante los retrasos y/o inconvenientes que se generen en la etapa de ejecución.

Asimismo y desde un punto de vista financiero, MABE Services realiza sus funciones con las premisas de todo Corporate Finance , mientras que las empresas adjudicadas ejecutoras de los proyectos en telecomunicaciones el cual administra PRONATEL, mayormente se encuentran en un escenario con herramientas del PROJECT Finance.

V. RECOMENDACIONES

Es necesario el dinamismo tanto en la inversión pública como privada, las reformas que iniciaron en la década de los noventa, se basan en políticas de promoción de la inversión y una mayor interrelación del Perú con el resto del mundo, razón por la cual, la especialización y el conocimiento de las herramientas del sector público y privado son indispensables en el quehacer de todo Economista.

Las actividades de MABE Services son dependientes del sector bancario, su flujo de efectivo es reducido y los problemas que mantiene en el corto plazo se deben a los cuellos de botella originados por la problemática que presentan en sus procesos, cabe destacar que el 70% de su facturación está vinculada con instituciones del Estado y es complementario al servicio brindado una óptima documentación, razón por la cual, mantener un flujo de procesos con el debido monitoreo es indispensable para las perspectivas de la empresa.

La Inversión pública destinada a la implementación en tecnología e infraestructura para telecomunicaciones se encuentra bajo el diseño de trabajo de PRONATEL, razón por la cual, la escasez en políticas públicas destinadas a la inversión en telecomunicaciones contribuye poco al sector por lo cual es sumamente recomendable mayor jurisprudencia, por otro lado, PRONATEL mantiene sus proyectos bajo la modalidad de Proyecto en Activos, por lo cual, no existen mecanismos por parte del Estado en asumir los riesgos, trayendo como consecuencia amplios retrasos y un reducido avance en comparación con el cronograma.

VI. REFERENCIAS

- Arlette, B., & Hanny, C. (2007). *Evaluación social de proyectos para países en desarrollo*. Universidad del Pacífico.
- Ayala Choque, P. G. (2019). *Impacto del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones-invierte. pe en la inversión pública del Gobierno Regional de Arequipa en el periodo 2017–2018*. [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- Masías, K. M. G. (2019). Actualizaciones en Inversión Pública: El Invierte. pe a 2 años de su entrada en vigencia, aspectos que llevaron a las modificaciones introducidas por el Decreto Legislativo 1432. *Ius et Veritas*, (59), 268-275.
- Medianero Burga, D. (2008). *Proyectos de inversión pública. Teoría e instrumentos de identificación, formulación y evaluación (Capítulo 1)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Muñoz Muñoz, R. (2018). *Expectativas del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones Invierte.pe a partir del SNIP*.
- Silva Vásquez, S. A. (2020). *Gestión estratégica y procedimiento de fiscalización y sanción del Programa Nacional de Telecomunicaciones, Pronatel 2020*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo
- Vilcapoma Vilcapoma, G. R. (2010). *Implementación de sistema integrado de gestión TRI norma (ISO 9001: 2000, ISO 14001: 2004 e OHSAS 18001: 2007), en la empresa Geotecnia Peruana SRL*. Universidad Nacional de Ingeniería