



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Aplicación del Plan Estratégico para la Mejora de la
Gestión Pública en el Distrito de Anco Huallo -
Apurímac- 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTION PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Cáceres Gutiérrez, Yimi

ASESOR:

Dr. ENRIQUEZ ROMERO, EDGAR

SECCIÓN:

GESTION EMPRESARIAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUAMANO

PERÚ - 2017

PÁGINA DEL JURADO

Dr.
Presidente

Dr.
Secretario

Dr. Enríquez Romero, Edgar
Vocal

DEDICATORIA

A **Dios**, por ser mi guía, protector, concediéndome salud, humildad y mucha fortaleza para superar todas las adversidades sin perder la fe y llegar a un buen puerto.

A la memoria de mis añorados padres **VALERIO** y **MAURA**, y a mi extrañado hermano **Romualdo**, si bien no están ya entre nosotros siguen vivos en mi corazón y pensamiento, que desde el cielo iluminan y resguardan mi camino.

A mi amado hijo **FARITHADRIANO**, a mi esposa **VILMA**, a quienes llevo en mi corazón, por su amor, comprensión, paciencia y estímulo constante de superación y el deseo de triunfo en la vida, propiciando y respaldando mis éxitos. Este logro es de Uds. con mucho amor.

A mis hermanos **HELÍ**, **JHONATAN**, que desde la distancia siempre se encuentran motivándome y pendientes de mi crecimiento y superación, con quienes compartí una infancia feliz que conservo en mi memoria viva.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Cesar Vallejo (UCV), por extender las fronteras del conocimiento accediendo a mi formación doctoral y por su valiosa contribución al desarrollo y acreditación de la educación universal.

A la Municipalidad Distrital Anco Huallo, provincia de Chincheros Departamento de Apurímac por haberme dado todas las facilidades.

Al Dr. Enríquez Romero, Edgar; asesor del presente trabajo y comentarios rigurosos que han asistido de manera significativa a optimizar la excelencia y publicación de la presente Tesis.

PRESENTACIÓN

Respetables señores miembros del Jurado;

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, expongo ante ustedes la Tesis titulada “Aplicación del Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública en el Distrito de Anco Huallo - Apurímac- 2017”, en donde se llegó a determinar e identificar la concordancia la Aplicación del Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública; para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Convencidos de cumplir con los requisitos de aprobación.

CACERES GUTIERREZ, Yimi
AUTOR

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES.	
PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARACIÓN JURADA	¡Error! Marcador no definido.
PRESENTACIÓN	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
ASTRATTO	xii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1 Realidad Problemática.	14
1.2 Trabajos Previos.	22
1.3 Teorías Relacionadas al Tema.	31
1.4 Formulación del Problema.	69
1.5 Justificación del Estudio.	70
1.6 Hipótesis.	71
1.7 Objetivos.	72
II. MÉTODO	73
2.1 Diseño de Investigación.	73
2.2 Variables, Operacionalización.	73
2.3 Población y muestra.	¡Error! Marcador no definido.
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	¡Error! Marcador no definido.
2.5 Métodos de Análisis de Datos.	¡Error! Marcador no definido.
2.6 Aspectos Éticos.	¡Error! Marcador no definido.
III. RESULTADOS	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Descripción.	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Presentación de los Resultados Variable Satisfacción Laboral.	¡Error! Marcador no definido.

3.3	Resumen de la Variable Satisfacción Laboral.	¡Error! Marcador no definido.
3.4	Presentación de los Resultados Variable Productividad.	¡Error! Marcador no definido.
3.5	Resumen de la Variable Productividad.	¡Error! Marcador no definido.
3.6	Prueba de Hipótesis	¡Error! Marcador no definido.
IV.	DISCUSIÓN	¡Error! Marcador no definido.
V.	CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
VI.	RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
VII.	REFERENCIAS	111
	ANEXOS	113
	PROPUESTA	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

La presente investigación tiene como Título “Aplicación del Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública en el Distrito de Anco Huallo - Apurímac- 2017”, siendo el objetivo principal Determinar Cuál es relación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac.

Presenta un perfil cuantitativo, basado en una exploración tipo básico descriptivo y diseño correlacional no experimental, llegando a encontrar el grado positivo y/o negativo de cada variable y determinar la concordancia existente entre ellas, es así que la muestra estuvo constituida por 33 personales de la Municipalidad Distrital.

Los cuestionarios fueron sometidos a pruebas estadísticas y revisiones exhaustivas, con el objetivo de determinar el nivel de confiabilidad y consistencia interna, para su posterior aplicación a los miembros que constituyen la muestra respectiva de esta investigación.

Prueba estadística: Alfa de Cronbach (Índice de consistencia interna)

Se procedió al análisis de consistencia interna y nivel de confiabilidad de los cuestionarios elaborados del cual para este proceso se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual se muestran en el intervalo de confianza mostrado más abajo cuyo valor varía desde cero hasta uno, en este también se aprecia las diferentes divisiones, de aceptabilidad que y consistencia interna que puede tener nuestros instrumentos, es así que desde 0,5 hasta más se considera que puede ser confiable los instrumentos, caso contrario tiene que ser reestructurado.

Los diferentes textos y bibliografía analizada y revisada muestran escalas con más detalle sobre dicho coeficiente alfa de Cronbach.

Se procedió a investigar como la aplicación del plan estratégico se relaciona con la gestión pública en el distrito Anco huallo – Apurímac, del cual para este caso se elaboró cuestionarios para cada una de las variables de estudio, con la objetividad

de encontrar mejores opiniones por parte de los encuestados estos estuvieron constituidos de la siguiente manera: en lo referente a la variable plan estratégico, en sus dimensiones (cultura organizacional, políticas, y gestión del talento humano) se diseñaron cinco, cinco y doce preguntas respectivamente, por otro lado en lo referente a la segunda variable gestión con sus dimensiones modernización en la gestión y lineamientos de gestión, se elaboró a seis ítems respectivamente, para el mejor manejo estadístico y análisis descriptivo de las encuestas realizadas, a la variables como a sus respectivas dimensiones se les elaboro intervalos equitativos para cada una de las posibles alternativas que pudiera marcar el encuestado.

En cuanto a los resultados de la dimensión expresada en la tabla anterior se hallaron resultados muy relevantes esto porque un mayor porcentaje de los encuestados indica que la contratación del personal idóneo no es la óptima para alcanzar los objetivos acordados por esta municipalidad, y que la renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos tienen una deficiente implementación por parte de esta institución, por otro lado este mismo grupo de encuestados indica que el reconocimiento al personal según su labor es poco eficiente para conseguir los objetivos acordados por dicha entidad edil, ya que muy poco se apuesta por la formación profesional de estos trabajadores, y que además la acción por hacer posible para que los trabajadores conozcan y acepten los servicios y criterios de calidad de la municipalidad es deficiente, así mismo los trabajadores de la municipalidad no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y notan que tiene muy poca implicancia y autonomía en las decisiones que les corresponde, dichos encuestados manifiestan que esta entidad edil cuenta con un deficiente plan de capacitaciones para la mejora de competencias, habilidades y capacidades necesarias para que el personal cumpla con los objetivos institucionales, el cual está complementado con un deficiente nivel de comunicación el cual genera desinformación a nivel de todos los trabajadores de esta institución edil.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Nueva Gestión.

ABSTRACT

The present investigation has as Title "Application of the Strategic Plan for the Improvement of the Public Management in the District of Anco Huallo - Apurímac-2017", being the main objective Determine What is relation of the strategic plan with the improvement of the public management of the district Anco huallo - Apurímac.

It presents a quantitative profile, based on a descriptive basic type exploration and non-experimental correlational design, reaching to find the positive and / or negative degree of each variable and determine the existing agreement between them, this is how the sample consisted of 33 personnel from The District Municipality.

The questionnaires were subjected to statistical tests and exhaustive reviews, in order to determine the level of reliability and internal consistency, for its subsequent application to the members that constitute the respective sample of this investigation.

Statistical test: Cronbach's alpha (Internal consistency index)

We proceeded to the analysis of internal consistency and reliability level of the elaborated questionnaires of which for this process the Cronbach's alpha coefficient was used, which is shown in the confidence interval shown below whose value varies from zero to one, in this we also appreciate the different divisions, of acceptability and internal consistency that our instruments can have, so that from 0.5 to more it is considered that the instruments can be reliable, otherwise it has to be restructured.

The different texts and bibliography analyzed and reviewed show scales with more detail about this Cronbach alpha coefficient.

We proceeded to investigate how the application of the strategic plan is related to public management in the Anco Huallo - Apurímac district, from which, for this

case, questionnaires were elaborated for each one of the study variables, with objectivity

to find better opinions from the respondents, these were constituted in the following way: in relation to the variable strategic plan, in its dimensions (organizational culture, policies, and human talent management) five, five and twelve questions were respectively designed. On the other hand, regarding the second management variable with its modernization dimensions in the management and management guidelines, six items were elaborated respectively, for the best statistical management and descriptive analysis of the surveys carried out, to the variables as to their respective dimensions, equitable intervals were prepared for each of the possible alternatives that the respondent could mark.

Regarding the results of the dimension expressed in the previous table, very relevant results were found because a greater percentage of the respondents indicated that the hiring of suitable personnel is not optimal to achieve the objectives agreed by this municipality, and that the renovation of the jobs or the creation of new positions have a poor implementation by this institution, on the other hand this same group of respondents indicates that the recognition of the staff according to their work is inefficient to achieve the objectives agreed by said entity, since very little is bet by the professional formation of these workers, and that besides the action to make possible so that the workers know and accept the services and criteria of quality of the municipality is deficient, likewise the workers of the municipality do not they find channels to suggest and get involved in the incorporation of improvements and not even though it has very little implication and autonomy in the decisions that correspond to them, said pollster states that this council has a deficient plan of training for the improvement of skills, abilities and capacities necessary for the personnel to comply with the institutional objectives, the which is complemented by a deficient level of communication which generates misinformation at the level of all the workers of this institution.

Keywords: Strategic Plan, New Management.

ASTRATTO

A presente investigação tem como título "Aplicação do Plano Estratégico para a Melhoria da Gestão Pública no Distrito de Anco Huallo - Apurímac-2017", sendo o principal objetivo Determinar O que é relação do plano estratégico com a melhoria da gestão pública do distrito Anco huallo - Apurímac.

Ele apresenta um perfil quantitativo, com base em uma exploração de tipo básico descritivo e desenho correlacional não experimental, chegando a encontrar o grau positivo e / ou negativo de cada variável e determinar o acordo existente entre eles, assim como a amostra consistiu de 33 pessoas O Município do Distrito.

Os questionários foram submetidos a testes estatísticos e revisões exaustivas, a fim de determinar o nível de confiabilidade e consistência interna, para sua posterior aplicação aos membros que constituem a amostra respectiva desta investigação.

Teste estatístico: alfa de Cronbach (índice de consistência interna) Procedemos à análise da consistência interna e do nível de confiabilidade dos questionários elaborados para os quais, para este processo, utilizou-se o coeficiente alfa de Cronbach, que é mostrado no intervalo de confiança mostrado abaixo, cujo valor varia de zero a um, neste nós também apreciamos as diferentes divisões, de aceitabilidade e consistência interna que nossos instrumentos podem ter, de modo que de 0,5 a mais é considerado que os instrumentos podem ser confiáveis, caso contrário, ele deve ser reestruturado.

Os diferentes textos e bibliografias analisados e revistos mostram escalas com mais detalhes sobre esse coeficiente alfa de Cronbach.

Procedemos a investigar como a aplicação do plano estratégico está relacionada à gestão pública no distrito Anco Huallo - Apurímac, a partir do qual, para este caso, foram elaborados questionários para cada uma das variáveis do estudo, om objetividade para obter melhores opiniões dos inquiridos, estes foram constituídos

da seguinte maneira: em relação ao plano estratégico variável, nas suas dimensões (cultura organizacional, políticas e gestão do talento humano) cinco, cinco e doze questões foram respectivamente projetadas. Por outro lado, em relação à segunda variável de gestão com suas dimensões de modernização nas diretrizes de gestão e gestão, foram elaborados seis itens, respectivamente, para o melhor gerenciamento estatístico e análise descritiva dos levantamentos realizados, às variáveis quanto às suas dimensões respectivas, intervalos equitativos foram preparados para cada uma das alternativas possíveis que o entrevistado poderia marcar.

Em relação aos resultados da dimensão expressa no quadro anterior, foram encontrados resultados muito relevantes porque uma maior porcentagem dos entrevistados indicou que a contratação de pessoal adequado não é ideal para atingir os objetivos acordados por este município e que a renovação dos empregos ou a criação de novos cargos têm uma implementação fraca por parte desta instituição, por outro lado, este mesmo grupo de entrevistados indica que o reconhecimento da equipe de acordo com seu trabalho é ineficiente para alcançar os objetivos acordados por essa entidade, uma vez que muito pouco é apostado pela formação profissional desses trabalhadores e que, além da ação possível para que os trabalhadores conheçam e aceitem os serviços e os critérios de qualidade do município é deficiente, os trabalhadores do município também não são deficientes eles encontram canais para sugerir e se envolver na incorporação de melhorias e não apesar de ter pouca implicação e autonomia nas decisões que correspondem a eles, disse que o pesquisador afirma que este conselho possui um plano de treinamento deficiente para a melhoria das habilidades, capacidades e capacidades necessárias para que o pessoal atenda aos objetivos institucionais, que é complementado por um nível de comunicação deficiente que gera desinformação ao nível de todos os trabalhadores dessa instituição.

Palavras-chave: Plano Estratégico, Nova Gestão

I. INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.

REALIDAD LOCAL

En este orbe de profundos cambios en las instituciones y organizaciones tanto estatales como privadas, se han forjado cambios estructurales políticas y administrativas, estos cambios con aspiraciones innovadoras en la modernización, gestión, comunicación, transparencia, eficacia, eficiencia y organizativa; cambios con un enfoque diferente de gestión pública que exigen implementarse en las instituciones y organizaciones.

Estas instituciones y organizaciones vienen implementando planes estratégicos que contienen dimensiones económicas, sociales, ambientales, tecnológicas; dichos planes estratégicos visualizan el futuro que aspira tener el municipio en su planificación renovando lo presente e instaurar un futuro de desarrollo.

En la actualidad los distintos problemas que surgen en la gestión del distrito de Anco Huallo, es a consecuencia de la débil organización y planificación en los servicios y áreas, más aun al no contar con un documento de gestión pública que es el plan estratégico. La Municipalidad no cumple eficientemente las metas y objetivos programados. Es por ello se requiere la formulación del plan estratégico de la municipalidad distrital Anco Huallo, que organizara, coordinara eficientemente en el cumplimiento de las metas y objetivos el cual se plasman en el plan estratégico.

En la municipalidad tras la evaluación realiza.

El débil empoderamiento, fortalecimiento y sensibilización institucional de las gerencias y directivos; al no planificar ni programar actividades sin su evaluación y planificación. Asimismo el personal no está involucrado, comprometido ni fortalecido en todas las áreas. Es por ello la importancia de formular el plan estratégico con todas las áreas del municipio para poder obtener mejores

resultados a futuro; en estas actividades de formulación del plan estratégico es necesario que personal este fortalecido en temas de planificación. Que formulen y apliquen el plan estratégico en la municipalidad Distrital Anco Huallo y garantice mejores resultados a futuro.

El éxito de tener un municipio con mejores resultados de desarrollo. Se visualizara en el cumplimiento del plan estratégico, el cual plasman la visión, misión, objetivos y las estrategias de planificación según la realidad del municipio.

Culminando la aplicación del plan estratégico con las correcciones necesarias basadas en los modelos de Humberto Serna y Arthur Thompson. La municipalidad distrital de Anco huallo conforme a las disposiciones y lineamientos establecidos en el marco legal de nuestro país, en concordancia de la normativa legal de los órganos rectores de los sistemas de administración pública por resultados. Se ha propuesto la aplicación del documento del plan estratégico de la municipalidad Anco Huallo.

REALIDAD NACIONAL

Es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos, no es oportuno incluir una programación multianual, debido a que sus proyecciones involucran una alta perlesía. Por tal motivo, se presentan las metas de fin de periodo como aspiraciones nacionales a una mejor calidad de vida para toda la población y un conjunto de programas estratégicos de largo plazo, que permiten un mayor grado de especificidad para guiar la toma de decisiones públicas y privadas. El plan de largo plazo no es un plan de acción sino de orientación, y por ello requiere de una programación multianual para hacerse operativo. La programación multianual de mediano plazo, en la que se establecen metas anuales para periodos por lo regular de cinco años, tiene mayor nivel de detalle y constituye el principal instrumento para la ejecución del plan, con indicadores y metas que permiten un seguimiento y una evaluación efectivos para introducir los correctivos necesarios o efectuar las reformulaciones que correspondan en caso de que las condiciones del entorno varíen. Por su parte, los planes sectoriales y regionales desarrollan con aún

mayor detalle los objetivos, las políticas, las acciones y las metas establecidos en los planes nacionales, manteniendo con estos la correspondiente coherencia a fin de imprimir una direccionalidad única al proceso de desarrollo nacional. El Plan Bicentenario se sustenta en los pronósticos de las principales variables económicas que definen un escenario probable o tendencial. Para la formulación del Plan se estableció, mediante una directiva, la metodología, procedimientos, responsabilidades funcionales y el cronograma de trabajo, comprendiendo a todas las entidades conformantes del PLAN. El proceso fue eminentemente participativo, realizándose los talleres, en las fechas de octubre del 2008 y junio del 2009, en los que asistieron representantes de entidades del gobierno nacional, gobiernos regionales, organismos constitucionalmente autónomos y entidades particulares; entre estas últimas, participaron organismos no gubernamentales, entidades cooperantes, colegios profesionales, instituciones académicas, entidades gremiales, comités, etc. Iniciando la sistematización de información recogida en los talleres y de la identificación de las directrices del ámbito, llamadas megatendencias, para guiar y unificar los problemas, amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la realidad del país, y con base en las Políticas del país. Por ello en la revisión de los diferentes instrumentos de planeamiento realizados por las entidades públicas y privadas, en las fechas febrero y julio del 2009 se seleccionaron seis objetivos nacionales, en torno a los cuales se definieron seis ejes estratégicos para el Plan del país:

Formulando las respectivas propuestas de lineamientos estratégicos del plan del país:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas
2. Oportunidades y acceso a los servicios
3. Estado y gobernabilidad
4. Economía, competitividad y empleo
5. Desarrollo regional e infraestructura
6. Recursos naturales y ambiente.

iniciando los enfoque de planeamiento por resultados del país, se disocio cada objetivo con los objetivos específicos del país, para los que se definió a su vez un conjunto de indicadores, reultados y metas , así como acciones estratégicas de

los planes, programas y proyectos nacionales del país. Los valores tendenciales han servido de referencia para definir los indicadores y metas del Plan del País: El País hacia el 2021, teniendo como perspectiva una aspiración de visión compartida del futuro y los indicadores y las metas deseables para el 2021. La lógica del planeamiento estratégico por resultados en el ámbito nacional altamente complejo del Plan, exige que sea multisectorial y multiregional. Este enfoque permitirá que en la programación multianual se incluyan acciones integradas de diversas entidades del país y en los diferentes niveles de gobierno que conduzcan en su conjunto al logro de los objetivos y las metas nacionales. Por ello con los esfuerzos que viene realizando el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) por implantar el presupuesto por resultados como instrumento clave de la gestión presupuestal, así como la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) con la Autoridad Nacional de Servicio Civil en lo concerniente al establecimiento de una carrera pública basada en la meritocracia y la evaluación de desempeño. Con ello se busca facilitar la articulación de los planes estratégicos de desarrollo con los planes estratégicos institucionales y los respectivos presupuestos, contribuyendo a una mayor eficacia de la gestión del Estado, a la calidad del gasto público y a la transparencia de la gestión presupuestal, así como a la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión estatal. La formulación de los planes estratégicos de desarrollo en sus diferentes niveles, tanto en los ámbitos sectorial como territorial, bajo el marco orientador del Plan Bicentenario deberá también contribuir al mejoramiento de la calidad de la inversión pública, al hacer posible la priorización de los proyectos de inversión del Estado. Al mismo tiempo, se abre un espacio para concertar las decisiones públicas con las del sector privado, lo cual posibilita una mejor respuesta del Estado a las demandas de la sociedad, así como la coordinación pública y privada para emprender un camino definido hacia el logro de los objetivos nacionales. El 16 de noviembre del 2009, conforme al calendario establecido, se presentó a la Presidencia del Consejo Directivo del CEPLAN la primer ejemplar del proyecto del Plan del país, tras lo cual se procedió a ponerla en consulta.

Luego de este proceso y su sistematización, el Consejo Directivo del CEPLAN autorizó en su sesión del 12 de agosto del 2010 esta versión y remitirla a la Presidencia del Consejo de Ministros para su aprobación.

Las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional del país Democracia y Estado de derecho, igualdad, Equidad y justicia social Competitividad del país Estado eficiente, transparente y descentralizado. Régimen democrático y Estado de derecho enunciación de la economía social de mercado Afirmación de la identidad nacional Institucionalización del diálogo y la concertación Planeamiento estratégico y transparencia Política exterior para la democracia y el desarrollo. La Seguridad nacional Reducción de la pobreza Estado eficiente y transparente Institucionalidad de las Fuerzas Armadas Ética, transparencia y erradicación de la corrupción Erradicación del narcotráfico Acceso a la información y libertad de expresión Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública Competitividad, productividad y formalización económica Desarrollo de la ciencia y la tecnología Desarrollo sostenible y gestión ambiental Desarrollo en infraestructura y vivienda Desarrollo agrario y rural Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos Ampliación de mercados con reciprocidad Igualdad de oportunidades sin discriminación Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos Acceso al empleo pleno, digno y productivo Acceso universal a servicios de salud y seguridad social Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición Descentralización política, económica y administrativa Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia.

El Acuerdo Nacional ha aprobado Políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos:

- 1-Democracia y Estado de derecho;
- 2- Equidad y justicia social;
- 3-Competitividad del país; y
- 4-Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Estas Políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, y las metas y acciones incluidos en el Plan del país.

EN EL PERU Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una eficiente calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un país moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de eficiente nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos complejos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo un óptimo recurso ambiental.

La propuesta del plan estratégico del país de desarrollo nacional, concibe el ejercicio universal de los derechos fundamentales por las personas como la finalidad esencial de toda sociedad humana. Esto es reconocido en el primer artículo de la Constitución, donde se establece que “La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado”. De allí que el primer objetivo nacional del Plan Bicentenario, que determina y orienta la propuesta de este plan de largo plazo, es lograr la vigencia plena de los derechos fundamentales y de la dignidad de las personas. Ello requiere erradicar la pobreza y la pobreza extrema y eliminar las barreras sociales, de género, culturales y de todo tipo que limitan las libertades humanas y la posibilidad de que todas las personas puedan realizar su máximo potencial como seres humanos. Este objetivo coincide con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que reconoce la libertad, la justicia, la paz y la dignidad intrínseca de las personas como derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana.

Para garantizar los derechos fundamentales a todos los peruanos se requiere de políticas con objetivos que busquen lograr la equidad social, lo que implica asegurar la igualdad de oportunidades para todos y el acceso universal a los servicios básicos. Esto incluye en particular la igualdad de oportunidades para el acceso a una buena educación y salud, a una adecuada alimentación, asimismo a

los servicios de agua y desagüe, electricidad y telecomunicaciones. En esta materia, el Plan del país propone dejar progresivamente atrás el asistencialismo y reorientar el gasto social y la lucha contra la pobreza con programas habilitadores de capacidades y promotores de desarrollo productivo sostenible.

REALIDAD INTERNACIONAL

El presente informe considera la descripción teórica a tenerse en cuenta para el desarrollo de un plan estratégico de marketing empresarial.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Sallenave (1991),

Manifiesta que el documento estratégico son etapas en los cuales los responsables determinan los objetivos y planifican las acciones en el tiempo previsto. No es cuestión de conocimiento exclusivo de los responsables, sino un intercambio de informaciones para la toma de decisiones en el cual interceden en forma general los diferentes niveles estratégicos de la institución.

La Planificación Estratégica tiene como fin producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)

Meta empresarial: Los servicios a los usuarios y/o clientes es compromiso de los integrantes del área que corresponde en el lugar de trabajo.

El marketing tradicional ha tocado techo. Para tener hoy éxito empresarial (y en el marketing) necesitamos elaborar ventajas claras para nuestros clientes. Saber realmente quiénes son nuestros competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro (Philip Kotler).

“En nuestra empresa el cliente es lo más importante” una deducción debería ser piedra angular de toda compañía, pero que para muchas empresas latinoamericanas no pasa de ser más que un cliché pasado de moda. Infortunadamente, aún en épocas donde las empresas deberían ser más proactivas en su trato para con sus clientes, muchas de ellas actúan como si les estuviesen haciendo un gran favor al permitirles adquirir sus productos. No obstante, la globalización de los mercados, el comercio electrónico y la alta competitividad, están haciendo que este estilo de empresas se encuentre en vías de extinción.

Lo cierto es que las mejores compañías en el mundo han sido fundadas sobre esta premisa: La atención y el servicio al cliente son su mayor obsesión. Quienes se encuentran a la vanguardia en sus campos de acción son aquellas para las cuales la satisfacción del cliente es la fuerza motriz más importante.

Después de más de una década de trabajar con empresarios y profesionales de todos los rincones del planeta, he podido llegar a la conclusión de que el objetivo de cualquier empresa no puede ser sino uno solo: “Crear y mantener clientes”. Muchos empresarios erróneamente piensan que el propósito de una nueva empresa es generar ganancias, vender más que sus competidores o ser líder en su industria. Lo cierto es que las ganancias, las ventas, el posicionamiento en el mercado y las utilidades, son simplemente una medida, un termómetro de qué tanto está la empresa cumpliendo con su verdadero propósito que es crear y mantener clientes.

El nivel de utilidades es representativo de qué tan bien las personas que forman parte de la empresa están trabajando en el cumplimiento de dicho propósito. Si las utilidades están muy lejos de ser lo que usted esperaba, entonces debe tomar el tiempo necesario para examinar todos los aspectos que de una u otra manera influyen en la creación y el mantenimiento de nuevos clientes: aspectos como la calidad y el precio del producto, las técnicas de mercadeo y ventas, y sobre todo, la atención y el servicio al cliente.

Recuerde que son las personas, las encargadas de llevar satisfacción al cliente, no son las máquinas, o los papeles, las estrategias o las oficinas; son los gerentes, los asesores y los representantes de ventas. La atención y el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Como empresarios debemos asegurarnos que en nuestras empresas existe ese entendimiento. También es importante comprender que será imposible para una persona desmotivada, o poseedora de una pobre actitud, prestar un gran servicio. Al invertir en la motivación de sus colaboradores estará invirtiendo en la atención de sus clientes.

1.2 TRABAJOS PREVIOS.

Ansoff, Declerck y Hayes (1988)

Afirman una transformación de la postura estratégica y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias;

Betancourt (2005) afirma que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el resultado futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Manso (1991); Ronda y Macarné (2004); Fernández (2001); Hill y Jones (1996); Vidal (2004); Fuentelsaz, Polo y Maicas (2003); Dixit y Nalebuff (1991); Victore (2005),

Manifiestan la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un orbe cada vez más cambiante. La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo; diversos autores como:

Certo (2001); Harrington (1997); Rodríguez (2005); Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006); Cetdir (2007), han manifestado en la importancia de la planificación estratégica a partir de la posición que ocupa como función administrativa y en cuanto actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización, en conjunto.

Según Camacho (2002, p. 2),

Manifiesta que el direccionamiento estratégico viene a ser una premiza de liderazgo que admite al directorio diseñar caminos o vías claras; lo que permitirá generar acciones imprescindibles para que los miembros de toda la institución laboren con el fin de lograr los mismos propósitos empresariales, que finalmente beneficiará a internos y externos de la misma.

Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén

preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6)

manifiesta como las diversas etapas de crear una nueva forma de viabilizar los proyectos, en función a las metas y/o objetivos que permite diseñar estrategias, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados".

Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1)

Manifiesta que la dirección estratégica posee propósitos esenciales para brindar apoyo al administrador en la consecución permanente de técnicas a través de un conjunto de instrumentos y esquemas de información que generan vínculos sistémicos entre las decisiones asumidas por el administrador y el desenvolvimiento aprehendido por la empresa.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), citando a Peters,

Manifiesta sobre la dirección estratégica como la conducción de una institución en función a propósitos trascendental evidentes. La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

En cambio Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223),

manifiesta como un proceso para viabilizar la comunicación asertiva eficiente con los miembros productores de la empresa a través de los instrumentos de gestión como la planificación estratégica, de capacidad y de cambio. Sin embargo, Dess y Lumpkin (2003, p. 3), con respecto al tema tratado señalan que se debe analizar previamente a la toma de decisiones y ejecutar, porque producir o ejecutar en una institución permite crear y mantener prerrogativas esperadas para la satisfacción plena; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea que la dirección

estratégica está orientada a lograr los objetivos instituciones que permiten mayores utilidades.

Ansoff (1997, p. 259)

Manifiesta que las acciones de la alta dirección estratégica se vinculan con la compañía y sus propósitos con el fin de conservar las relaciones entre la organización y el ambiente, con el firme propósito de alcanzar sus metas y objetivos.

Para Garrido (2003), Manifiesta que un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Johnson y Scholes (2001, p. 14), por su parte, manifiesta que la dirección estratégica se encarga de las complicaciones sistémicas generadas de acciones ambivalentes, mas no de habituales, con efectos de la organización en general que procedimientos concretos. Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

Después de hacer referencia a las definiciones de diferentes autores, se considera que la planteada por Ansoff (1997) representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

2.2. El proceso

El proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003); y Johnson y Scholes (1997); en los que se manifiestan tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). A continuación se desarrollan cada una de estas etapas.

a. Análisis estratégico

Ronda y Marcané (2004) han manifestado que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, la influencia de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), manifiesta que el análisis estratégico es entendido como el proceso que permite concebir el lugar estratégico de la institución con relación a los contextos exógenos, sus patrimonios y competencias endógenas, y las posibilidades y atribuciones de los interesados. Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos: a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; c) realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Después del desarrollo de este punto queda claro que el análisis estratégico determina los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de establecer "la estrategia futura".

b. Formulación estratégica

Según Gómez-Mejía y Balkin (2003,), Manifiesta la elaboración y construcción de las metodologías es el plan de un conjunto de estrategias, técnicas y métodos que permite lograr la misión de la empresa. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se continuaran.

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007, p. 12), la formulación estratégica es la ejecución de proyectos a largo plazo para gestionar en forma adecuada las ocasiones y los engaños y/o debilidades contextuales en función a las fortalezas y limitaciones asociadas. Bueno, Morcillo y Salvador (2006, p. 88), sostienen con relación a la formulación de estrategias como la caracterización y valoración de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y concluye con la identificación de una de ellas. Certo y Peter (1997, p. 83) plantean que a una organización, formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo.

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e-business. A continuación se presentan de manera general. Las

estrategias competitivas según Jarillo (1992, p. 364) representan la forma en el que la institución prevé generar utilidades a un tiempo determinado; este autor, además, establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y [... que también] están a la búsqueda de su ventaja competitiva. Según Pino (2000, p. 19), las formas competitivas cotidianas están en relación a la degradación. Las tipologías anexas del presente serán pautas del futuro; en consecuencia, ya no serán exclusivas. Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva.

Las estrategias corporativas, según Bateman y Scott (2004, p. 122), son aquellas que evidencian los segmentos de productos, establecimientos o industrias en los cuales cada empresa con sus productos entra en competencia. Hill y Jones (2004, p. 19) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que soluciona las cuestiones importantes como conocer los negocios que debemos saber para extender y priorizar la renta de la empresa a un tiempo determinado. Asimismo saber las formas de incorporarnos e incrementar nuestra acción en estos negocios que permita conseguir una ventaja competitiva. Collis y Montgomeri (2007, p. 8) manifiestan que las estrategias corporativas se entiende como la forma en que la empresa ingenia ímpetu a través de la disposición y relación de dinamismos en el mercado múltiple". Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro.

Bateman y Scott (2004, p. 122) plantean otra opción de estrategias, que en su criterio son básicas para el establecimiento de las estrategias corporativas, estas son: estrategias de concentración: enfoque en una sola industria; integración

vertical: adquisición o desarrollo de un negocio nuevo que produce parte o componentes del producto que elabora la organización; diversificación concéntrica: añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionadas; diversificación de conglomerados: se utiliza para ayudar a los nuevos negocios que producen productos no relacionados o que participan en mercados y actividades no relacionados. Hill y Jones (2005) incluyen, además de las anteriores estrategias, las siguientes: integración horizontal: manera de tratar de incrementar la rentabilidad de una compañía al a) reducir costos, b) aumentar el valor de la oferta de productos de la compañía a través de la diferenciación; outsourcing: permite a una empresa reducir sus costos, diferenciar mejor su oferta de productos y utilizar mejor sus escasos recursos, al mismo tiempo que le permite responder con rapidez a las cambiantes condiciones del mercado

Las estrategias internacionales según Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p. 244) expresan que la empresa venda sus riquezas o servicios fuera de su mercado nacional. Los directivos de las organizaciones no solamente deben decidir sobre la estrategia de entrada más apropiada, sino también sobre cómo conseguir ventajas competitivas en mercados internacionales. Este tipo de estrategia tiene en cuenta el ámbito territorial, el cual es uno de los tres que según Jarillo (1992) debe contemplar cualquier organización para la formulación de estrategias; aparte del territorial, están el ámbito de producto y el de la empresa. Según Dess y Lumpkin (2003), hay muchos motivos para que una empresa decida seguir una expansión internacional; pero la más obvia es incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios.

Al incursionar en nuevos mercados mundiales, la empresa obtiene un aumento en sus ingresos y activos, pero esto significa también un necesario ajuste en sus actividades operativas y en los requerimientos de personal e infraestructura. Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p. 246) exponen los beneficios básicos que obtienen las empresas una vez empleada la estrategia de internacionalización: un mercado más grande; mayor rendimiento de las inversiones importantes de capital, o de las

inversiones en productos y procesos nuevos; más economías de escala y de alcance, o mayor aprendizaje; y una ventaja competitiva en razón de la ubicación.

Las estrategias en Internet: el uso eficaz de las estrategias de Internet y de e-commerce puede ayudar a que una organización mejore su posición competitiva en un sector y aumente su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. Dess y Lumpkin (2003) plantean que lo importante para la empresa no es la tecnología de Internet en sí, sino el uso real que hace de Internet para conseguir transacciones rentables. Estos autores plantean que el fenómeno de Internet ha reforzado la necesidad de una dirección estratégica efectiva. Los autores aclaran que para alcanzar el éxito, las empresas requieren algo más que crear una website o una empresa punto-com. El éxito del e-business requiere una perspectiva estratégica nueva que se construye sobre las posibilidades proporcionadas por las tecnologías de la información, en la medida en que permite que la conectividad de Internet transforme la forma de llevar a cabo los negocios. Es de resaltar que Vargas y Guillén (2005) enfatizan en la necesidad de las organizaciones de crear estrategias para permanecer en el mercado, y también resaltan la función del estratega para el logro de este objetivo.

c. Implantación estratégica

La dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves. Harrison y St. John (2002, p. 6) expresan que la implementación de la técnica involucra una pauta de decisiones y acciones orientadas al logro del plan. Asimismo implica la creación de estrategias prácticas, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la empresa alcance sus metas.

Para Dess y Lumpkin (2003, p. 16), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la

planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y

Después de definir el concepto y establecer el proceso de dirección estratégica a continuación se desarrollan los aspectos principales que giran alrededor del crecimiento empresarial, aclarando que cada vez más las organizaciones lo establecen como un objetivo corporativo explícito; tanto es así que autores como Guzmán (2006, p. 361) plantean que el factor empresarial es necesaria e imprescindible en los fundamentos teórico filosóficos del desarrollo económico de las instituciones , que en gran medida lo soporta el crecimiento empresarial.

2.2.4 Antecedentes regionales

La Municipalidad Provincial de Chincheros es una persona jurídica, de derecho público con autonomía económica y administrativa, que representa a la población que habita dentro de su jurisdicción, y tiene entre sus competencias, la de planificar el desarrollo urbano y rural de su circunscripción y ejecutar los planes y programas correspondientes.

1.3 TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA.

El plan estratégico en las organizaciones públicas y privadas. Es la evolución del mercado en el orbe y la tendencia a la globalización han hecho que solo las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y a superarse continuamente. La Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos en la organización durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La naturaleza de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una

serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa. Para realizar los cambios necesarios la empresa debe alentar a los gerentes a pensar estratégicamente para que se anticipen a los cambios y puedan mejorar sus estrategias cuando éstas así lo requieran. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

2.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la elaboración, diseño y ejecución a través de técnicas y prácticas pertinentes avalados y fundamentados por el conocimiento científico que esto a su vez, permite reformular, implementar y valorar las acciones interfuncionales que generan a las instituciones empresariales lograr sus objetivos propuestos.

Asimismo podemos señalar como el proceso de examinar y analizar el contexto espacial externo e interno, más las funciones de la empresa, para prever posteriormente acciones propias de la institución a corto y a largo plazo.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTADÍSTICA

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no iniciaron sino hasta principios de la década de los años sesenta.

Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil manipular los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los

precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las de acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases.

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones públicas y privadas; aspiran proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En gran parte de los conceptos que los autores plantean en torno a la planificación estratégica se encuentran las siguientes características:

La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades. La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.

La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro. La planificación es un proceso social. La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria. La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las

2.4. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la Planificación Estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio u empresa, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

2.5. BENEFICIOS

La Planificación Estratégica es muy importante permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede llevar de forma más óptima.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto

cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planificación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

En la planificación estratégica se fomenta la comunicación interdisciplinaria, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Greenley señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios: Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.

Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.

Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos. Constituye un marco para la comunicación interna del personal. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

2.6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (FODA)

En un orbe de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones privadas y públicas está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir. En el marco de

un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la organización.

2.6.1. ANÁLISIS EXTERNO

El propósito de un análisis externo es diseñar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían evitar. Como sugiere la palabra finita, la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en Macroambiente y Microambiente.

2.6.1.1. MACROAMBIENTE

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

Dentro del Macro Ambiente se tiene que realizar un Análisis PESTE, es decirlo referente a Aspectos Político Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos que pudieran afectar a la planificación estratégica de la empresa en un corto plazo.

Aspectos Político – Legales

Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones. Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación

que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político. Con respecto a las condiciones políticas son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

La manera como se hace la política y se manejan las instituciones es un factor determinante en el bienestar de las sociedades. Las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son una fuente constante de incertidumbre.

Aspectos Económicos

aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional:

La tasa de crecimiento de la economía: genera un aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores. El aumento de la demanda tiende a disminuir la rivalidad entre las empresas y a permitir la expansión de las operaciones.

Las tasas de interés: La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. El tipo de cambio: indica el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Las opiniones están divididas en cuanto al tipo de cambio.

Aquellos agentes que realizan actividades de exportación desean un tipo de cambio alto ya que ellos mejoran sus márgenes de utilidad.

La inflación: distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías. Un país con tasas altas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y una disminución en la inversión

como consecuencia de la incertidumbre que se genera. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimiento de la economía.

La inversión extranjera: debido a lo reducido de nuestra economía, el stock de capital nacional disponible para inversión es relativamente bajo. Ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para completar el stock que el país requiere para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversión e intereses extranjeros.

Aspectos Sociales

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

Aspectos Tecnológicos y Ecológicos

Condiciones tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones.

MICROAMBIENTE

El microambiente son todas las fuerzas que una empresa puede controlar mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Los componentes principales del microambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo. Estos cuatro componentes del ambiente operativo definen el territorio en el que opera la organización. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

2.6.1.2.1. Componente Clientes

Un componente importante de las organizaciones son aquellas personas y grupos con ciertas características específicas, hacia los cuales la organización enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales.

2.6.1.2.2. Componente Proveedores

Los proveedores son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios que son requeridos por la empresa para producir o para brindar un servicio a los clientes.

Componente Competencia

Virtualmente todas las organizaciones tienen competidores. Hasta las empresas estatales de servicio público, que son monopolios protegidos, enfrentan la competencia de firmas que ofrecen productos y servicios similares en el medio. Estas organizaciones pueden competir por clientes o por materias primas.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Ilustra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

Marco Histórico

Evolución histórica la planificación estratégica.

Sócrates en la Grecia antigua contrastó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta por Ansoff, Paulet (2000). En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, pero el proceso de Planificación Estratégica se fue desarrollando a través de los años como parte de la gestión

organizacional, para que las organizaciones asuman retos y cambios organizacionales.

Las primeras investigaciones modernas que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern en su obra *La teoría del juego*. En esta obra asumen que la estrategia es un conjunto de acciones realizadas por una empresa diferenciadas y seleccionadas de acuerdo a su rol e importancia. En el año 1954, Peter Drucker sostiene acerca de la estrategia como un instrumento que necesita un análisis exhaustivo de los directivos de la institución. Este análisis obedece a la condición real del momento, según para asumir por otro en caso de ser necesario. Asimismo sirve este análisis para saber los recursos que tiene la empresa o en su defecto proyectarse en función a necesidades reales. En 1962, Alfred Chandler señaló que los factores que determinan alcanzar las metas fundamentales de la institución a un tiempo de cinco o más años, permite la adopción de proceso de acción y asignación de recursos para lograr las metas propuestas.

Evolución de la gestión pública:

Teniendo en cuenta y analizando a Uceda, Jorge (2007), “la gestión pública”, es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Ejecutivo. Según la UNA y el IDG (2005), un crecimiento sostenible y equitativo depende también de la calidad y eficiencia de las políticas y de la gestión pública. Como la experiencia de la región pone de manifiesto, sin políticas públicas fiscalmente responsables y sostenidas, la estabilidad macroeconómica termina afectada, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la producción y la reducción de la pobreza.

El fortalecimiento de marcos de responsabilidad que incentiven la eficiencia y eficacia de las políticas y de la gestión pública constituyen, no sólo la mejor medida preventiva contra los desequilibrios fiscales, sino la única forma de satisfacer necesidades sociales y económicas indispensables para promover un crecimiento sustentable y equitativo. En particular, es prioritario adaptar los

sistemas de asignación de recursos para que respondan a las necesidades de los más desfavorecidos y adaptar los sistemas de prestación a sus circunstancias específicas, posibilitando su participación e implicación directa.

Para lograr todo ello, es indispensable superar la politización de las administraciones públicas y su "captura" por intereses particulares, que se traducen en fenómenos de clientelismo y amiguismo que son causa de ineficiencia, corrupción y distorsión de las intervenciones y políticas del Estado.

Las administraciones públicas deben constituir la plataforma institucional para la elaboración e implantación de políticas públicas que respondan a los intereses generales de la sociedad, con subordinación plena a la legalidad. Las instituciones administrativas de los países deben ser fortalecidas, no sólo por la importancia que tienen en sí mismas, sino porque su solidez es una condición necesaria para rentabilizar las inversiones en cualquier sector.

Interpretando a Pérez, Carballo (2007), la integración económica, financiera, contable y en otras áreas ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias institucionales, surge así el tratamiento del control interno en el marco de la gestión pública.

El control se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

- i) Efectividad y eficiencia operacional;
- ii) Confiabilidad de la información financiera; y,
- iii) Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Según la UNA & EL IDG (2005), el control posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las empresas de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

- i) Un ambiente de control,

- ii) Una valoración de riesgos,
- iii) Las actividades de control (políticas y procedimientos),
- iv) La información y comunicación y
- v) El monitoreo o supervisión.

Analizando a Coopers & Lybrand (2004), la implementación del control implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la entidad convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre.

Por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

Estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

Según la INTOSAI (1994), Manifiesta la comprensión del control puede ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Según Aldave & Meniz (2005) , coincidente con la Contraloría General de la República (2004), explican que control es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por las empresas públicas de saneamiento, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El control se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones

administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Uceda, Arcas (2007), coincide con Pérez Carballo (2007), cuando indican que el control interno es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- i) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- ii) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- iii) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- iv) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- v) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- vi) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- vii) Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- viii) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

INTOSAI (1994), CGR (2006) Y Aldave & Meniz (2005), coinciden que toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control:

- i) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios;
- ii) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- iii) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;

- iv) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- v) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
- vi) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
- vii) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control Interno;
- viii) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- ix) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- x) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- xi) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- xii) Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Interpretando a la Contraloría General de la República - CGR (2006-A), el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

Según la Contraloría General de la república - CGR (2006-C), el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

Según la CGR (2006-C) se entiende por control externo, el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

Según la CGR (2006-C), las Normas de Control Interno tienen como base legal y documental la siguiente normativa y documentos internacionales:

- i) Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado;
- ii) Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

Las normas de control interno se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control.

Las normas de control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto, los objetivos de las normas de control interno son:

- i) Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma;
- ii) Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades;
- iii) Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades.

Según la CGR (2006-C), las Normas de Control Interno se aplican a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control (SNC), bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces. En el supuesto que las normas de control interno, no resulten aplicables en determinadas situaciones, corresponderá mencionarse específicamente en el rubro limitaciones el alcance de cada norma. La Contraloría General de la República (CGR) establecerá los procedimientos para determinar las excepciones a que hubiere lugar. Las citadas normas no interfieren con las disposiciones establecidas por la legislación, ni limitan las normas dictadas por los

sistemas administrativos, así como otras normas que se encuentren vigentes. La aplicación de estas normas contribuye al fortalecimiento de la estructura de control interno establecida en las entidades.

La CGR, en su calidad de organismo rector del SNC, es la competente para la emisión o modificación de las normas de control interno aplicables a las entidades del sector público sujetas a su ámbito, con el fin que orienten la efectiva implantación, funcionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado.

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, define como sistema de control interno control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la Ley refiere que sus componentes están constituidos por:

- i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa
- ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales
- iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad
- iv) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno.
- v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de

datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.

vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del sistema nacional de control.

vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores. La Administración y el Órgano de Control Institucional forman parte,

Según Aldave & Meniz (2005), la adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno:

i) El autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados;

ii) La autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y,

iii) La autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

Aldave & Meniz (2005), coinciden con la CGR (2006-C), cuando establecen que la organización sistémica del control se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación. El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión.

Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- i) Ambiente de control
- ii) Evaluación de riesgos
- iii) Actividades de control gerencial
- iv) Información y comunicación
- v) Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

Según la CGR (2006-C), el control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía. El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del control interno, así como en

mantener una estructura sólida de control interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Para contribuir al fortalecimiento del control interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se describen a continuación:

- i) Apoyo institucional a los controles internos: el titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos. La actitud es una característica de cada entidad y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.
- ii) Responsabilidad sobre la gestión: todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- iii) Clima de confianza en trabajo: el titular y los funcionarios deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados de la entidad. La confianza permite promover una atmósfera laboral propicia para el funcionamiento de los controles internos, teniendo como base la seguridad y cooperación recíprocas entre las personas así como su integridad y competencia, cuyo entorno retroalimenta el cumplimiento de los deberes y los aspectos de la responsabilidad.
- iv) Transparencia en la gestión gubernamental: la transparencia en la gestión de los recursos y bienes del estado, con arreglo a la normativa respectiva vigente, comprende tanto la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines así como la facultad del público de acceder a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.
- v) Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno. La estructura de control interno efectiva proporciona seguridad razonable sobre el logro de los objetivos trazados. El titular o funcionario designado de cada entidad debe identificar los riesgos que implican las operaciones y, estimar sus márgenes aceptables en términos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con las circunstancias.

1.2.1. Planificación Estratégica

Steiner, George (1999), Manifiesta la planificación estratégica considerando cuatro puntos de vista distintos: Porvenir de las decisiones actuales. La planificación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales.

Proceso. La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Filosofía. La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida, la cual representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas proscritas.

Estructura. Un sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En resumen la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

1.2.2. Elementos de la Planificación Estratégica

Misión

Es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser o de existir de la organización, responde a la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser?

Visión

Es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o que es aquello en lo que pretende convertirse, responde a la pregunta. ¿qué queremos ser?

Objetivos

Son los logros que la organización se propone alcanzar y se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno. Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano.

Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propio y a su vez, estar subordinados a los objetivos generales.

Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa. Las políticas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estratégicas, ya que se establecen en función de los objetivos.

Estrategia

Es un esquema básico práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el sector donde desarrolle su actividad.

Programas

Es un plan que determina la secuencia de actividades específicas, que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

Procedimientos

Es un conjunto de actividades ordenadas cronológicamente y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Con el concepto de procedimiento, encontramos los términos sistema y método.

Sistema

Conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un objetivo común y donde cada elemento tiene un objetivo propio.

Método

Son una serie de pasos, movimientos o procesos mentales continuos que se llevan a cabo en el desempeño de una tarea.

Presupuestos

Es un plan que determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico

Clasificación de la Planificación Estratégica

Amplitud

Planes Estratégicos: En este se establecen objetivos generales y se tienden a cubrir en un período de 3 a 5 años.

Planes Operativos: Son objetivos, específicos y cubren un período inferior al otro.

Tiempo Largo Plazo: Comprende un lapso de 5 a 3 años.

Mediano Plazo: Cubre el período de 3 a 1 año.

Corto Plazo: Es un tiempo inferior al año.

Especificidad

Específicos, son planes más detallados.

Direccionales, dan una premisa para conseguir esos objetivos.

Relación

Planes relacionados con métodos son los de Procedimientos.

Planes relacionados con dinero son los de Presupuestos.

Planes relacionados con el tiempo son los Programas.

Planes relacionados con comportamientos, corresponden a las normas o reglamentos.

La planificación estratégica, también permite conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, programas y las habilidades de administración. También, genera fuerzas de cambios que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios que las ayudan a tomar el control sobre sí misma y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

El desarrollo de un plan estratégico, produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión nueva, eficiente, liberando recursos humanos, y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de una organización.

1.2.4. Alcance de la Planificación

La planificación tiene alcance en toda la organización de una empresa.

Departamentales

Si solamente se aplica a un departamento o unidad, ejemplo: plan de tráfico y aduana.

Indepartamentales

Se refiere a cuando se afectan a más de un departamento. ejemplo: plan de materias primas.

Empresarial o Institucional

Es cuando abarca toda la organización. ejemplo: presupuesto.

Teorías de la Planificación

El pedagogo Tyler, Ston(1982), estableció un procedimiento que permitía medir hasta qué punto los contenidos del programa escolar en el nivel secundario, significaban un progreso para los estudiantes en el caso de que estos prosiguieran estudios universitarios, Estos valores de referencia, éxito o fracaso de los alumnos universitarios, sirven para comparar los impactos de las prestaciones públicas sobre una población concreta. Este procedimiento incorporaba los aspectos esenciales del razonamiento básico de la evaluación moderna.

Mundet Ihiern (1999), caracteriza los siguientes elementos de la planificación estratégica:

Componentes usados por la organización para competir:

Actividades desarrolladas como: los productos, procesos, logística.

Forma organizativa adoptada: Mercados, dominios, sectores, segmentos.

Espacio al que se dirigen las actividades.

Objetivos.

Dinámica horizontal que se sitúa la estrategia.

Dinámica Horizontal. (En el tiempo).

Dinámica Vertical. (Jerarquía Organizativa).

Relaciones entre las partes.

Misión: Relación entre actividades y entorno.

Visión: Relación entre objetivos y resto de componentes.

Poder Relación entre objetivos y grupos de la organización.

Oficio: Grado de dominio con que una organización desarrolla sus actividades.

Legitimidad: Relación entre objetivos y entorno.

Imagen/Identidad: Percepción del conjunto de valores y creencias de la organización.

Para Francesc Michavilla (1998), Manifiesta. El planteamiento estratégico se fundamenta en metas y objetivos que se concretan en programas y presupuestos, lo cual implica un consenso organizativo en la determinación de cuándo, quien y cuánto de las fases del plan. Asumiendo que las tendencias actuales continuarán en el futuro, la planificación estratégica entiende que del presente se puede extrapolar el futuro.

Consecuentemente, la planificación estratégica tiende a hacerse alrededor de la idea de un futuro "probable", dibujando un mapa de decisiones y acciones que se establece como necesario para alcanzar ese futuro. La idea que subyace es que todas las acciones y decisiones que se adopten no servirán si no se produce el futuro.

Los objetivos o metas dentro de la planificación estratégica son estados o resultados deseados y expresados en términos de fechas concretas, tamaño o tipo de organización, variedad de áreas de interés y niveles de éxitos. Las estrategias están constituidas por los medios mediante lo que la organización logra o pretende alcanzar los objetivos. Puede haber una estrategia para cada producto o servicio y una global para la propia organización.

Por otra parte, se considera la administración estratégica como el proceso a través del cual una organización establece sus objetivos, formula acciones destinadas a lograr dichos objetivos dentro de determinadas previsiones temporales, impulsa esas acciones, fija el proceso y los resultados a obtener.

En esta teoría se podrían considerar varias etapas de la planificación estratégica, siendo las más significativas:

Determinar e identificar los mandatos organizativos.

Clarificar las misiones y los valores organizativos.

Diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la organización.

Identificar los temas estratégicos a los que tiene que responder la organización.

Formular estrategias para la gestión.

Establecer una visión de futuro.

En esta teoría se desarrolla una base coherente de la adopción de decisiones, ejerciendo la máxima discrecionalidad en las áreas controladas por la organización al adoptar decisiones horizontales en los diversos niveles y funciones. Igualmente, se solventan así los mayores problemas organizativos, mejorando el rendimiento de la organización y respondiendo con eficacia a los bruscos cambios ambientales.

Mundet, Ihiern (1999), cuestiona hasta qué punto la planificación estratégica es una herramienta para la competitividad de sus organizaciones o por lo contrario, no pasa de ser una carga burocrática.

Ansoff, Paulet (2000), caracteriza la planificación estratégica en función de:

Los requisitos previos:

La planificación estratégica obliga a las organizaciones a establecer y mantener un sistema de objetivos explícitos.

Obliga a las organizaciones a realizar o encargar un diagnóstico con una determinada frecuencia.

Su Esencia:

La planificación estratégica es el operador que deberá reducir la diferencia entre la situación actual y la deseada.

Sus Ventajas:

La planificación estratégica como herramienta de cambio.

Compromete a todos sus participantes en la consecución de los objetivos y es referencia de medición de la calidad de la gestión.

Evita procesos políticos perjudiciales.

Garcilaso, Ignacio (2002), es uno de los críticos más acérrimos de los procesos de planificación estratégica, a los que considera trampas que convierten la planificación en herramienta al servicio de la burocracia, no de la competitividad por cuanto:

La alta dirección no está implicada en la planificación, ni crea el clima de compromiso.

La planificación estratégica se caracteriza por su baja creatividad y no favorece el cambio.

Crea procesos políticos perversos y reforzadores de la burocracia.

La división entre pensantes y actuantes carece de sentido en la gestión.

Posee una naturaleza cuantitativa intrínseca que le hace ignorar lo no cuantificable.

Estrategias Aplicadas en el Área de Recursos Humanos para mejorar los resultados de la empresa, eligiendo las tácticas más adecuadas para su aplicación.

Determinación de las estrategias:

La unidad de planeación procede a la determinación de las estrategias.

El primer paso de la concreción de la misión es la formulación de las estrategias.

Los participantes de la unidad se preguntan: ¿Cómo podemos alcanzar la misión?

Las estrategias tienen el significado de "grandes caminos" que en su conjunto y llevadas a cabo con éxito, permiten el cumplimiento de la misión.

Las estrategias se pueden formular por medio de dos técnicas diametralmente opuestas:

Definición a posteriori. Al usar esta técnica, la unidad analiza todos los posibles factores de influencia externa e interna que eventualmente pueden repercutir en la empresa. Solo después se fijan las estrategias, o sea, una vez que se está consciente de las posibles influencias. Esta técnica se puede definir como una adaptación estratégica a los factores de influencia. El uso de esta técnica se prefiere principalmente en organizaciones con deseos de estabilidad muy marcados, así como en empresas conservadoras y en vías de consolidación. En la mayoría de los casos, el contenido de esas estrategias no puede considerarse como ambicioso.

Definición a priori. Al usar esta técnica se fijan las estrategias inmediatamente después de haber formulado la misión, es decir, antes de tener una visión clara de los factores de influencia. Las estrategias se determinan entonces en un ámbito de "ignorancia". La preferencia para esta técnica se encuentra en las empresas públicas más jóvenes, agresivas y en vías de crecimiento. Se trata normalmente de estrategias sumamente ambiciosas.

No es sorprendente que las empresas públicas determinen el contenido de sus estrategias casi exclusivamente después de haber evaluado los factores del medio ambiente y las capacidades internas. Al adoptar un procedimiento a posteriori, los directivos revelan una de sus características básicas en cuanto al

manejo de las empresas públicas, que consiste en la formulación de planes de acción extremadamente cautelosa. Esta cautela no proviene, sin embargo, tanto del interés en objetivos de estabilidad, sino más bien de razones externas a la empresa.

Si los directivos perciben su empresa pública como un órgano ejecutivo dependiente de una voluntad política superior, no se puede entonces contar con un alto grado de iniciativa propia. En estos casos, los directivos se entienden como ejecutivos en el sentido más estricto de la palabra, es decir, se limitan a la realización de órdenes externas. Cuando directivos perciben a una empresa pública como una unidad temporalmente bajo su supervisión, es decir, como un paso más en su carrera política, el enfoque a posteriori significa, sin duda, el procedimiento menos comprometedor y menos peligrosos.

La práctica muestra que los procesos a posteriori por la falta de creatividad, generan resultados seguros pero no muy ambiciosos. En cambio, las formulaciones a priori tienden a ser extremadamente creativas, pues los directivos no han sido aún contaminados por las posibles limitaciones del medio. Es también un hecho que el enfoque a priori no conduce a resultados menos seguros; los resultados tienden a ser más bien superiores en el proceso a priori, ya que existen un mayor grado de creatividad y de corrección.

Determinación de las tácticas:

Definimos las estrategias como "grandes caminos" para concretar la razón de ser. De la misma manera, podemos definir las tácticas como "pequeños caminos" para concretar las estrategias; cada estrategia se tiene que dividir en una serie de tácticas. Las tácticas contestan a la pregunta. ¿"Cómo se puede respaldar a la estrategia correspondiente". Como con las estrategias, es indispensable cuantificar las tácticas. La suma de un paquete de tácticas debe ser igual a la estrategia correspondiente y la suma de todas las tácticas debe ser igual a la suma de todas las estrategias plasmadas en la planeación.

Técnica

Ahora se pregunta de qué manera se pueden definir las tácticas. Para ello se requiere del análisis de los factores de influencia.

Análisis del medio ambiente. Con base en las estrategias ya determinadas, la unidad analiza los factores externos que tienden a obstaculizar o ayudar al buen

logro de las estrategias. Se recomienda empezar con la estructuración de un marco de conceptos del medio ambiente, como el siguiente ejemplo:

Mercado actual y situación competitiva

Mercado complementario y de sustitución

Mercado de abastecimiento

Factores económicos

Factores laborales

Factores ecológicos

Factores políticos

Factores sociales

Factores financieros y fiscales

Factores tecnológicos.

Se entiende que los conceptos de una lista como la anterior, dependen de las particularidades específicas de cada organización. Todos los factores tienen dos características en común:

- a) Los factores del medio ambiente influyen en la empresa sin que la empresa pueda influir en los factores del medio. Es decir, los factores no son controlables por parte de la organización, ésta puede únicamente reaccionar.
- b) Los factores pueden tener una influencia positiva o negativa. Cuando se espera un impacto positivo, se habla de oportunidades, cuando se espera un impacto negativo, se habla de problemas.

Después de haber detectado todos los factores de influencia para un periodo determinado de planeación, hay que cuantificar los mismos para poder juzgar su efecto objetivamente. Esto lleva a una depuración de la lista, puesto que se deberían contemplar únicamente los factores realmente importantes por razones de simplificación y concentración.

Análisis de Capacidades. En cierta medida, las capacidades representan lo opuesto a los factores del medio ambiente, puesto que son factores internos de la empresa y como consecuencia están bajo el control de la misma. Las capacidades pueden tener influencia positiva en cuanto al logro de las estrategias (fuerzas) o una influencia negativa (debilidades). En primer lugar hay que elaborar nuevamente una lista tanto de las debilidades como de las fuerzas, con el fin de llegar a la definición de las tácticas.

PCM (2009) La nueva gestión pública: Es una herramienta para el cambio y mejora del país.

Esta surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que adopta por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. Los gobiernos conscientes de la necesidad de acercar a representantes y representados y de la conveniencia de facilitar la unión de gobierno y ciudadanía en un proyecto mutuamente compartido de desarrollo y justicia, movidos por el deseo de promover gobiernos sostenidos por la confianza generalizada y el respeto a las instituciones democráticas, suscribimos .Este compromiso con la ciudadanía y los pueblos y nos comprometemos a implantarlo con pleno apego a los valores que lo sustentan.

El código se inserta en dos tradiciones diversas aunque complementarias. Por una parte, es un peldaño más en la búsqueda de una ética universal que sea fruto de un consenso en los principios y valores básicos de la convivencia global, a saber: el respeto a la soberanía, al derecho internacional, la no injerencia en los asuntos internos de otros Estados, la tolerancia, la convivencia pacífica, la solidaridad y la cooperación; en suma, una ética que sea consecuencia de un diálogo de civilizaciones respetuoso de la pluralidad cultural y social de los diversos pueblos del planeta. Por otra parte, el código se inserta en las tendencias universales promotoras de la construcción de códigos deontológicos o de conducta que guíen el ejercicio correcto de las diversas prácticas profesionales.

Los firmantes creen que cualquier sociedad razonablemente ordenada y que busque la justicia como fundamento de su convivencia debe respetar aquellos principios y valores que permiten a todos los afectados por las normas opinar, debatir, argumentar en condiciones de igualdad sobre las bases constitucionales de la convivencia, para impulsar desde el debate modelos de desarrollo que promuevan la participación ciudadana, la eliminación de la pobreza y de todo tipo de exclusión.

Ello nos lleva a establecer como fundamento de este código el principio de la dignidad de la persona humana y como valores esenciales de desarrollo, los de la libertad y autonomía del ser humano y su esencial igualdad intrínseca. De ahí

que, para garantizar estas opciones esenciales, sea preciso que un buen gobierno reconozca, respete y promueva todos los derechos humanos -civiles, políticos, sociales, culturales y económicos-, en su naturaleza interdependiente y universalidad. Con este código pretendemos contribuir a dignificar socialmente el servicio público y permitir a sus integrantes -autoridades y funcionarios- sentir el orgullo de realizar una labor esencial para su comunidad. En definitiva queremos que la actuación gubernamental consista en la práctica de la promoción del interés general, y se aleje del reprobable abuso de los recursos públicos para fines de interés partidista o particular.

En conclusión, a partir del compromiso adquirido con la ciudadanía y los pueblos, y de nuestro apoyo a los valores del pluralismo democrático, manifestamos de forma explícita lo siguiente: Consideramos inaceptable:

Un Gobierno que ampare y facilite la corrupción.

Un Gobierno que dificulte el escrutinio público sobre su toma de decisiones.

Un Gobierno que no tome en cuenta las necesidades de sus ciudadanos.

Un Gobierno irresponsable y que no rinda cuentas.

Por todo ello, establecemos las obligaciones y principios que se detallan a continuación.

Fundamentos:

Ámbito de aplicación. Este código será aplicable a los Presidentes de República, Vicepresidentes, Presidentes de Gobierno o de Consejo de Ministros, Primeros Ministros, Jefes de gabinete de ministros, ministros, secretarios de Estado o equivalentes, y, en general, todos los altos cargos del Poder Ejecutivo tales como viceministros, subsecretarios, directores de entes públicos o directores generales.

2. Los principios básicos que guiarán la acción del buen gobierno son:

El respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona humana.

La búsqueda permanente del interés general.

La aceptación explícita del gobierno del pueblo y la igualdad política de todos los ciudadanos y los pueblos.

El respeto y promoción de las instituciones del estado de derecho y la justicia social.

3. Los valores que guiarán la acción del buen gobierno son, especialmente: objetividad, tolerancia, integridad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, igualdad de género y protección de la diversidad étnica y cultural, así como del medio ambiente.

4. Se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho.

Este código, a partir de los principios y valores fundamentales reconocidos, se articula en tres tipos de reglas de conducta, las vinculadas a: la naturaleza democrática del gobierno, a la ética gubernamental y a la gestión pública.

Reglas vinculadas a la gestión pública

Actuarán de acuerdo con los principios de legalidad, eficacia, celeridad, equidad y eficiencia y vigilarán siempre la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del estado.

Garantizarán que la gestión pública tenga un enfoque centrado en el ciudadano, en el que la tarea esencial sea mejorar continuamente la calidad de la información, la atención y los servicios prestados.

Garantizarán el ejercicio del derecho de los ciudadanos y de los pueblos a la información sobre el funcionamiento de los servicios públicos que tengan encomendados, con las especificaciones que establezcan las leyes.

Serán accesibles, en el desempeño de sus cargos, a la ciudadanía y a los pueblos, y atenderán eficazmente y contestarán oportuna y fundadamente a todos los escritos, solicitudes y reclamaciones que aquéllos realicen.

Procurarán, en el ejercicio de sus funciones, que su desempeño sea una efectiva referencia de ejemplaridad en la actuación de los empleados públicos. Esta ejemplaridad habrá de predicarse, igualmente, para el cumplimiento de las obligaciones que, como ciudadanos, les exigen las leyes.

Garantizarán la integridad, conservación y permanencia de los documentos y archivos oficiales, con el objeto de mantener la información esencial para el Estado y transmitirla a los posteriores responsables.

Promoverán la creación, la mejora de la calidad y el uso compartido de estadísticas, bases de datos, portales de gobierno en línea y, en general, todo aquello que facilite la labor interna de sus empleados y el mejor acceso de la ciudadanía a la información y los servicios públicos.

Fomentarán la participación de los ciudadanos y los pueblos en la formulación, implantación y evaluación de las políticas públicas, en condiciones de igualdad y razonabilidad.

La Municipalidad Distrital de Anco Huallo

El Distrito de Anco Huallo es uno de los veinte distritos de la Provincia de Chincheros, ubicada en el Departamento de Apurímac, bajo la administración del Gobierno regional de Apurímac, en el Perú.

El distrito de Anco Huallo, fue creado durante el gobierno del presidente José Pardo y Barreda, por Ley No. 448, del 19 de diciembre de 1906, en circunstancias de una creciente actividad portuaria de exportación e importación de aquella época.

Sus centros poblados son Chuaparo, Miraflores, totorabamba, vista Alegre, Challhuani, Muñapucro y Quispimarca.

Está ubicado en la región Apurímac, al Sur Oeste de la ciudad de chincheros, ocupando la parte más o menos central del litoral provincial. Sus límites son:

Norte, con los distritos de Huaccana;

Sur, con el distrito de provincia de Chincheros;

Este, con los Ongoy;

Oeste, con el distrito de Ranracancha.

Su clima es húmedo, fresco y con lluvias, por lo general sus vientos son moderados, son escasos, ya Su extensión es de km² y es llano y su fauna marítima es destacable. Al sur del morro y accesible desde la carretera asfaltada que une a la provincia de Andahuaylas.

VISION

Preservar el medio ambiente, la salud, eficiencia de la educación y la calidad de vida de los uripinos

MISIÓN

Beneficiar a los habitantes de Anco Huallo, mediante una gestión, democrática, descentralista, transparente y con rendición de cuentas; promoviendo el desarrollo integral y sostenible con una estrategia de desarrollo territorial, la superación de la pobreza y la desnutrición mediante el impulso de buenas prácticas productivas y mejora del ingreso, con la activa participación de la ciudadanía, de los actores, las instituciones públicas y privadas y de la sociedad civil

OBJETIVO

La Municipalidad Distrital de Anco Huallo es el órgano de Gobierno Local emanado de la voluntad popular, representando al vecindario, con personería jurídica de Derecho Público y goza con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La Municipalidad Distrital de Anco Huallo es el órgano de gobierno que tiene por finalidad velar por el bienestar de los vecinos de su jurisdicción, promoviendo y conduciendo el desarrollo de programas orientadas a la comunidad, a través de la participación vecinal, con sujeción a la Constitución, leyes y normatividad vigente.

Son objetivos de la Municipalidad de Anco Huallo los siguientes:

Promover, fomentar y conducir el desarrollo socio económico del distrito en base a una adecuada priorización y planificación de sus necesidades.

Asegurar la representación política y organizada de los vecinos en el gobierno local, así como de los sectores en el proceso de desarrollo social, económico y cultural del Distrito de Anco Huallo

ORGANIGRAMA

Las autoridades actuales

Organigrama de la Municipalidad de Anco Huallo

La estructura orgánica básica de la municipalidad comprende a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica, la oficina de planeamiento y presupuesto y los órganos de línea. La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal. Lamentablemente las áreas críticas de la gestión municipal son las relativas al compromiso del recurso humano con el que cuenta, el presupuesto y las rentas.

1.3. Investigaciones relativas al objeto de estudio

Daianna Reyes, Poveda Astrid, Orozco María (2011). En su tesis titulada: formulación de un plan estratégico de la empresaglob@l.net en cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Desarrollada en la Universidad Santiago de Cali. En la cual concluye: la planeación estratégica se ha convertido en la mejor manera de sacar adelante las metas y visión de las empresas u organizaciones.

Balarezo Carlos, Benzaquen Marcela (2012). En su tesis titulada: Plan estratégico de la industria del envase”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. En la cual concluye: La industria del envase deberá hacer esfuerzos para conocer las diferentes necesidades de los principales demandantes de envases con el fin de adaptar sus productos y servicios, hasta el nivel de cuestionar sus actuales modelos de negocio, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los fabricantes y, finalmente, de los consumidores.

Barceló Víctor (2009). En su tesis titulada: Plan estratégico para una pequeña empresa de servicios en la cd. Emiliano Zapata, Tabasco, el caso de un despacho contable. Desarrollada en la Universidad Autónoma Juárez-México, en la cual concluye, El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

1.4. Marco Conceptual

Planificación

Es diseñar un futuro deseado para la organización en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno.

La planificación consiste en crear el futuro, prever los recursos materiales e inmateriales, el tiempo, la información; sobre todo, la esencia esta en invertir y administrar adecuadamente el tiempo para obtener resultados favorables en el menor tiempo y con el menor costo posible (Orrantia y Carnota, 1991).

Es un medio para la consecución de un fin, objetivo o propósito cualquiera que este sea y nos obliga a clasificar desde el inicio cuál es el propósito que se pretende lograr, sino conocemos y definimos con precisión a donde queremos llegar.

Estrategia

Proviene del Griego "STRATEGOS" y significa ganar la guerra, es decir, está asociado al logro en sus inicios de objetivos militares.

Es el propósito general de una organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (personas, dinero, esfuerzos, etc.)

Planificación Estratégica

Si el campo de la planificación administrativa es la organización y el de la planificación normativa es el desarrollo, el campo de la planificación estratégica, por supuesto, es la estrategia.

Según Leonard D. Goodstein. Manifiesta la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

Por su parte Tomasini, Anne (1998) Manifiesta acerca de la planeación estratégica como una serie de actividades ejecutables con el fin de alcanzar a la meta trazada como parte de los objetivos estratégicos, lo que significa resolver los problemas prioritariamente con soluciones adecuadas, asignado recursos para concretar los propósitos y establecer en forma periódica la medición de los avances.

Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, Robert 1990).

Gestión:

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El termino gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos.

Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos. (Baldoceca, Miguel 2004).

Principios de la administración pública (Omar Guerrero 2005):

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: las naciones y los imperios que han existido y poseen potestad sobre los seres humanos, han sido y son, sociedades democráticas.

*La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del Estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración pública ha extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo, como en el espacio. En Alemania, Carlos Marx se refirió a la actividad organizadora del Estado y Lorenz von Stein a la actividad del Estado; en tanto que los Estados Unidos, Woodrow Wilson discernía sobre el gobierno en acción, Luther Gulick sobre el trabajo del gobierno y Marshall Dimock al estado como constructor.

La benevolencia de cada nación asume un propósito sobre lo que ejerce. Cuando la labor se desarrolla cotidianamente, se llama "actividad". Lorenz Von Stein denomina administración del Estado a las diferentes actividades que emerge de la voluntad del mismo.

La administración pública -caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

*La actividad del estado entraña una gran variedad de expresiones, lo cual no ha facilitado que el estado se defina por lo que hace. Max Weber, atento a esta dificultad, optó por conceptualizar al estado con base no en sus funciones o finalidades, sino con fundamento en su medio específico: la fuerza física territorialmente monopolizada. Sin embargo, la administración pública desafía esa imposibilidad, y encuentra su definición agrupando las acciones primigenias y principales que el estado realiza para perpetuar y desarrollar a la sociedad.

Con base en las argumentaciones precedentes, podemos afirmar que la administración pública constituye la actividad del estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Los elementos constitutivos de la sociedad son de dos tipos: colectivos e individuales. Dentro de la sociedad moderna, ambos elementos deben ser potenciados de manera conjunta para producir su perpetuación y estimular su prosperidad. De hecho, como lo adelantamos, la administración pública existe solamente en función de la sociedad, de modo que es conveniente que atendamos la siguiente exposición: El talento humano es hacer sentir a los empleados parte de la organización significa crear compromiso en ellos. Como resultado, por ejemplo, de la participación de los trabajadores en algún tipo de decisiones se puede incrementar la motivación personal en la forma de compromiso, que protege a las personas del estrés y de la sobrecarga de trabajo. Esto implica invertir mucho en tiempo y en dedicación a la empresa. Un empleado comprometido valora primero las metas internas y las recompensas intrínsecas. El principal interés es entonces el propio desempeño de la tarea (Arbaiza, L.2010)

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Las razones que nos condujeron a exponer el problema, fue:

Problema general.

PG. ¿Cuál es la relación de la aplicación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?

Problemas específicos.

PE1. ¿Cómo es la aplicación del plan estratégico del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?

PE2. ¿Cómo es la Gestión pública en el del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?

PE3. ¿Cómo es la relación entre la aplicación del plan estratégico y las dimensiones de la mejora en la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

En este orbe de profundos cambios en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y organización; éstas, están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan las nuevas estructuras.

La formulación del plan estratégico es un proyecto que lleva a cabo una institución, la cual debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sustentabilidad; además, es un proceso continuo de reflexión en su entorno, sobre cómo es y cómo se desea, de manera compartida, que sea el futuro. Por ello, el desarrollo endógeno y la planificación estratégica se vinculan, en la actualidad, a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro, al mismo tiempo, el municipio.

La organización requiere una Planificación Estratégica como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles. El trabajo se justifica porque se

establecerá el mecanismo en el cual se debería formular un Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Municipalidad de Ancochuallo. Asimismo los lineamientos estratégicos se deberán formular sobre la base de un estudio del desempeño actual de gestión de la Municipalidad así como del análisis y diagnóstico interno de los funcionarios, la ciudadanía y las organizaciones e instituciones públicos y privados. EL PEI a formular se alinear a los objetivos institucionales en base a los proyectos de inversión pública, a la prestación de servicios de calidad, a una mayor participación ciudadana, a una gestión moderna con transparencia y eficiencia; mediante el diagnóstico de análisis FODA, ratificando las fortalezas y aplicando estrategias para superar las debilidades, así mismo, aprovechando las oportunidades y aviendo las amenazas. Para la elaboración de este Plan Estratégico se deberá efectuar entrevistas de profundidad a los Gerentes, Jefes y subgerentes de la Municipalidad, a los usuarios en cuanto a la calidad de los servicios, las encuestas de estilos gerenciales y las encuestas de grupos de interés .A partir de este diagnóstico se define la Visión y la Misión de la Municipalidad Distrital de Anco Huallo , los objetivos estratégicos, los objetivos operativos, las estrategias, los indicadores y la asignación del presupuesto.

1.6 HIPÓTESIS.

Hipótesis General.

HG. Existe relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017

Hipótesis específicas.

HE1. La aplicación del plan estratégico es eficiente en la municipalidad distrital de Anco huallo - Apurímac- 2017.

HE2. La Gestión es eficiente en la municipalidad distrital Anco huayllo - Apurímac- 2017.

HE3. Existe una relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico y las dimensiones de la mejora en la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017.

1.7 OBJETIVOS.

Objetivo General

OG. Determinar Cuál es relación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017.

Objetivos específicos

OE1. Determinar de qué manera se da la aplicación del plan estratégico del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017.

OE2. Determinar cómo es la Gestión pública en la municipalidad distrital Anco huayllo - Apurímac- 2017.

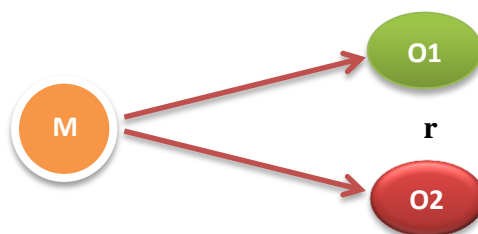
OE3. Cómo es la relación entre la aplicación del plan estratégico y las dimensiones de la mejora en la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017.

II. MÉTODO

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Estamos en la investigación no experimental descriptivo-correlacional, llegando a enfocarnos y observar los elementos precisos que sostienen la concordancia del bienestar y placer en el centro laboral y la productividad de los maestros universitarios, obteniendo los datos e información en un tiempo único en su ambiente natural, observando y analizando de manera temporal sin estropear las variables y sin ninguna manipulación:

Gráfico N° 01



Dónde: M = muestra.

r = relación de las variables.

O1. Aplicación del Plan estratégico (APE).

O2. Gestión (G).

2.2 VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN.

Variable de estudio 01

Aplicación del Plan estratégico (APE).

Dimensiones:

- Cultura organizacional
- Políticas
- talento humano

Variable de estudio 02

Gestión (g)

Dimensiones:

- Modernización en la Gestión
- Lineamientos de Gestión

VARIABLE N° 01: “APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO”

VARIABLE N° 01: “APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO”

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<p>1.- APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO</p> <p>un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de <u>Ackoff R</u> (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.</p> <p>RUSSELL ACKOFF</p>	<p>El proceso de planeación de una organización depende de la actitud y orientación de la persona que la dirige, esta actitud no siempre es pura, pero siempre hay una tendencia hacia un tiempo como lo es: pasado, presente y futuro</p> <p>Russell Ackof</p>	<p>• CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.</p> <p>Zapata (2007)</p>	<p>- MISION</p> <p>-VISION</p> <p>-INFORMACION</p>	<p>A)EFICIENTE</p> <p>B)MUY EFICIENTE</p> <p>C)DEFICIENTE</p> <p>D)MUY DEFICIENTE</p>

	<p>• POLITICAS Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. MARIANA MEDINA 2012</p>	<p>-PLANIFICACION -SERVICIO</p>	
	<p>1. GESTION DEL TALENTO HUMANO Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología usada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes CHIAVENANTO Y IDALVERTO 2002</p>	<p>-Contratación -Valores -Decisiones -Compromiso personal -Comunicación</p>	

VARIABLE N° 02: “MODERNIZACION DE LA GESTION”

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<p>1. MODERNIZACION DE LA GESTION Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El termino gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos. (Baldoce, Miguel 2004).</p>	<p>El termino gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que</p>	<p>1. Modernizacion de la gestion Modernización de la gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008</p> <p>2.- Lineamientos de gestion Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Por ejemplo, un presidente puede tomar una decisión y afirmar que respeta su “lineamiento político”, es decir, que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político. El término también puede ser utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Siguiendo con el ejemplo político, un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento. Julián Pérez Porto. Publicado: 2008</p>	<p>--dirigir -gestionar -recursos económicos</p> <p>Productividad -estructura organizativa</p>	<p>A)EFICIENTE B)MUY EFICIENTE C)DEFICIENTE D)MUY DEFICIENTE</p>

	<p>suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que</p>		
--	---	--	--

	<p>deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos. (Baldoce, Miguel 2004).</p>		
--	---	--	--

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.6.1. POBLACION

Toda institución u organización para el logro de sus objetivos tiene que diseñar o elabora un determinado plan y si este tiene carácter de estratégico es de mayor importancia, puesto que este será la directriz para la realización de una gestión eficaz, es de allí que en este trabajo se seleccionó como población a los trabajadores de la Municipalidad distrital de Anco huallo el cual se detalla a continuación.

POBLACIÓN

Trabajadores/ puesto	Número de Trabajadores
Trabajadores operativos	14
Trabajadores Administrativos	10
Directivos	03
Alcalde	01
Regidores	05
Total	33

FUENTE: Elaboración propia (2017)

2.6.2. MUESTRA

La muestra fue tomada de manera estratificada, y con el objetivo de encontrar mejores opiniones sobre los encuestados esta fue seleccionada de manera no probabilística e intencionada, lo que significa que no fue necesario aplicar probabilidades para determinar dicha muestra, y por el número de integrantes seleccionados en la población se tomó al total de personas que constituyen esta agrupación es así que la muestra está caracterizado de la siguiente manera:

MUESTRA

Trabajadores/ puesto	Número de Trabajadores
Trabajadores operativos	14
Trabajadores Administrativos	10
Directivos	3
Alcalde	1
Regidores	5
Total	33

FUENTE: Elaboración propia (2017).

2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La presente investigación está caracterizado por que para el logro de los objetivos planificados en la presente fue necesario la elaboración de instrumentos debidamente estructurados y para cada uno de los diferentes procesos de investigación se utilizó las técnicas adecuadas en un momento preciso.

Instrumento.-

El instrumento para la presente investigación fue el cuestionario, el cual fue diseñado para cada una de las variables de estudio, dichos cuestionarios contienen preguntas acorde al nivel que pueda responder las personas encuestadas, los instrumentos por otro lado están diseminadas en cada una de las diferentes dimensiones que componen a cada variable de estudio, dentro de este proceso fue necesario el uso de la técnica de la encuesta y para el mejor manejo y análisis de estos instrumentos se codifico numéricamente a cada una de las alternativas de respuesta que pudieran brindar los encuestados esto se detalla en el siguiente cuadro.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	VALORACIÓN
Encuesta	Plan estrategico.	Muy eficiente = 3
		Eficiente = 2
		Deficiente = 1
		Muy deficiente = 0
Encuesta	Gestión	Muy eficiente = 3
		Eficiente = 2
		Deficiente = 1
		Muy deficiente = 0

Fuente: Elaboración propia.

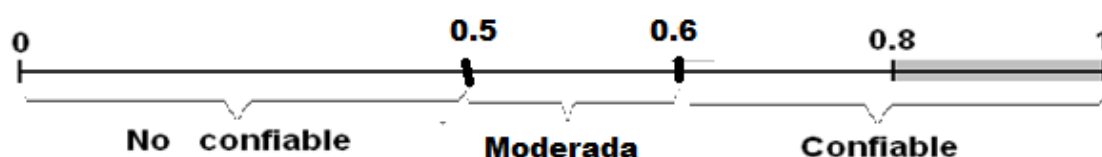
2.8. Confiabilidad de datos.

- **Confiabilidad y validez de los instrumentos**

Los cuestionarios fueron sometidos a pruebas estadísticas y revisiones exhaustivas, con el objetivo de determinar el nivel de confiabilidad y consistencia interna, para su posterior aplicación a los miembros que constituyen la muestra respectiva de esta investigación.

a. Prueba estadística: Alfa de Cronbach (Índice de consistencia interna)

Se procedió al análisis de consistencia interna y nivel de confiabilidad de los cuestionarios elaborados del cual para este proceso se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual se muestran en el intervalo de confianza mostrado más abajo cuyo valor varía desde cero hasta uno, en este también se aprecia las diferentes divisiones, de aceptabilidad que y consistencia interna que puede tener nuestros instrumentos, es así que desde 0,5 hasta más se considera que puede ser confiable los instrumentos, caso contrario tiene que ser reestructurado.



Los diferentes textos y bibliografía analizada y revisada muestran escalas con más detalle sobre dicho coeficiente alfa de Cronbach, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Rangos para interpretación del coeficiente alpha de Cronbach

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Nota: Cronbach 1951

Con la ayuda del software estadístico se procedió a determinar el coeficiente alfa de Cronbach de cada variable como de sus dimensiones el cual se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2

Plan estratégico.

	Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
D1: Cultura organizacional	0.7833	5
D2: Políticas	0.8085	5
D3: Gestión del talento humano	0.7689	12
Plan estratégico.	0.7869	22

Nota: Paquete estadístico Spss versión 23

^aValor de coeficiente alpha aproximado a 0.8 (más detalles ver en anexos de la tesis)

Como se aprecia en la tabla anterior el coeficiente hallado para la primera variable como para sus respectivas dimensiones se aproximan a 0,8 que de acuerdo a las escalas tipificadas para determinar la consistencia interna de los instrumentos nos arroja que este es altamente confiable.

Tabla 3.- Gestión.

	Alfa de Cronbach ^a	N de elemento
D1: Modernización de la gestión	0.7814	6
D2: Lineamientos de gestión	0.8048	6
Gestión	0.7931	12

Nota: Paquete estadístico Spss versión 23

^aValor de coeficiente se aproxima a 0.8 (más detalles ver en anexos de la tesis)

De la tabla anterior se observa que el coeficiente de consistencia interna de esta segunda variable se aproxima a 0,8 y de acuerdo a las escalas valorativas de Cronbach, se afirma que esta es altamente confiable y tiene una buena consistencia interna.

Validación por juicios de expertos

Luego de la determinación del nivel de confiabilidad de nuestros instrumentos (cuestionarios), se procedió al análisis estructural de fondo y forma de estos cuya evaluación fue efectuada por el asesor y docentes de esta universidad con grado de magister o doctor, el cual luego de su aprobación este pueda ser aplicado a las personas seleccionadas en la respectiva muestra, dichos valores de apreciación se muestran en el cuadro más abajo, más detalles al respecto se muestran en anexos de la presente investigación.

N°	NOMBRE DEL EXPERTO	% de Valoración
01	DR. FLAVIO RICARDO SANCHEZ	90
02	MG. EDGAR ENRIQUEZ ROMERO	80
03	DR. EDWARDS AGUIRRE E.	85
Promedio		85

FUENTE: Elaboración Propia.

En promedio de validación por juicio de expertos arrojo 85 %, cuya valoración de apreciación a nuestros cuestionarios nos permite proceder con su respectiva aplicación.

2.9. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos se recurrió a software de cálculo y estadísticos, como el EXCEL y SPSS.V23, mediante estos programas se procedió al procesamiento y análisis de los datos hallados de nuestros cuestionarios, dicho proceso se realizó en dos etapas de estudio esto por la naturaleza del trabajo de investigación, en un primer momento se planifico y elaboro los instrumentos para cada variable de estudio, el cual fue sometido a su revisión logística antes de su aplicación, posteriormente dichas encuestas fueron tabulada y

trasladadas a una base de datos para su respectivo tratamiento estadístico del cual se elaboró tablas y gráficos cuyo análisis e interpretación se muestra más adelante, en una segunda etapa de este proceso de análisis, se recurrió a la estadística inferencial del cual se procedió a la prueba de hipótesis y nivel de significatividad, en este caso por ser una investigación correlacional se utilizó el estadístico Tau b de Kendall cuyos resultados se detallan en capítulos más adelante.

III. RESULTADOS

3.1. DESCRIPCIÓN.

Se procedió a investigar como la aplicación del plan estratégico se relaciona con la gestión pública en el distrito Anco huallo – Apurímac, del cual para este caso se elaboró cuestionarios para cada una de las variables de estudio, con la objetividad de encontrar mejores opiniones por parte de los encuestados estos estuvieron constituidos de la siguiente manera: en lo referente a la variable plan estratégico, en sus dimensiones (cultura organizacional, políticas, y gestión del talento humano) se diseñaron cinco, cinco y doce preguntas respectivamente, por otro lado en lo referente a la segunda variable gestión con sus dimensiones modernización en la gestión y lineamientos de gestión, se elaboró a seis ítems respectivamente, para el mejor manejo estadístico y análisis descriptivo de las encuestas realizadas, a la variables como a sus respectivas dimensiones se les elaboro intervalos equitativos para cada una de las posibles alternativas que pudiera marcar el encuestado estos detalles se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 4.- PLAN ESTRATEGICO.

VARIABLE/DIMENSIÓN	Muy deficiente	Deficiente	Eficiente	Muy eficiente
<i>D1: Cultura organizacional</i>	0 - 3	4 - 7	8 - 11	12 – 15
<i>D2: Políticas</i>	0 - 3	4 - 7	8 - 11	12 – 15
<i>D3: Gestión del talento humano</i>	0 - 9	10 - 18	19 - 27	28 – 36
Plan estratégico.	0 - 16	17 - 32	33 - 49	50 – 66

Nota: Elaboración propia

Similar tratamiento de escalas homogéneas se otorgó también para la segunda variable como para sus respectivas dimensiones.

Tabla 5.- GESTION.

VARIABLE/DIMENSIÓN	Muy deficiente	Deficiente	Eficiente	Muy eficiente
<i>D1: Modernización de la gestión</i>	0 - 4	5 - 8	9 - 13	14 – 18
<i>D2: Lineamientos de gestión</i>	0 - 4	5 - 8	9 - 13	14 – 18
Gestión	0 - 9	10 - 18	19 - 27	28 – 36

Nota: Elaboración propia

3.2.- RESULTADOS DE LA VARIABLE PLAN ESTRATEGICO.

TABLA 6. Cultura organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	10	30,3	30,3
Eficiente	20	60,6	90,9
Muy eficiente	3	9,1	100,0
Total	33	100,0	

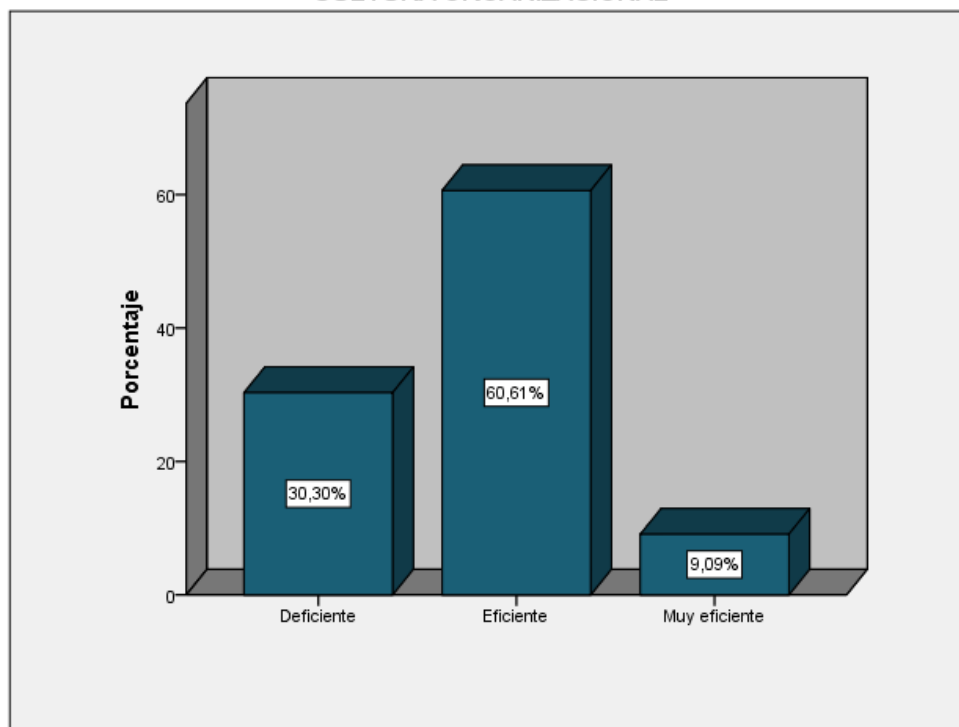
FUENTE: Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla N° 6, en cuanto a la dimensión cultura organizacional, se obtuvo que el 60,6% de los encuestados dieron una opinión de eficiente, seguida por el 30,3% que marcaron la alternativa deficiente, solo el 9,1% respondió en la alternativa muy eficiente.

GRAFICO N°1

CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Tabla 6

Análisis.- De los resultados hallados en cuanto a esta dimensión se aprecia que un porcentaje mayor de las personas encuestadas dieron una respuesta de que la misión de la municipalidad de este distrito contempla de manera eficiente las políticas y estrategias en sus planes a desarrollar, esto a que dichos objetivos y metas figuran en esta estrategia, este mismo grupo manifiesta que en la visión de esta entidad se encuentran reflejadas los planes de asignación de recursos, el cual corrobora eficientemente en el logro de los planes programados a nivel de todos.

TABLA 7. Políticas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	3,0	3,0
Deficiente	12	36,4	39,4
Eficiente	15	45,5	84,8
Muy eficiente	5	15,2	100,0
Total	33	100,0	

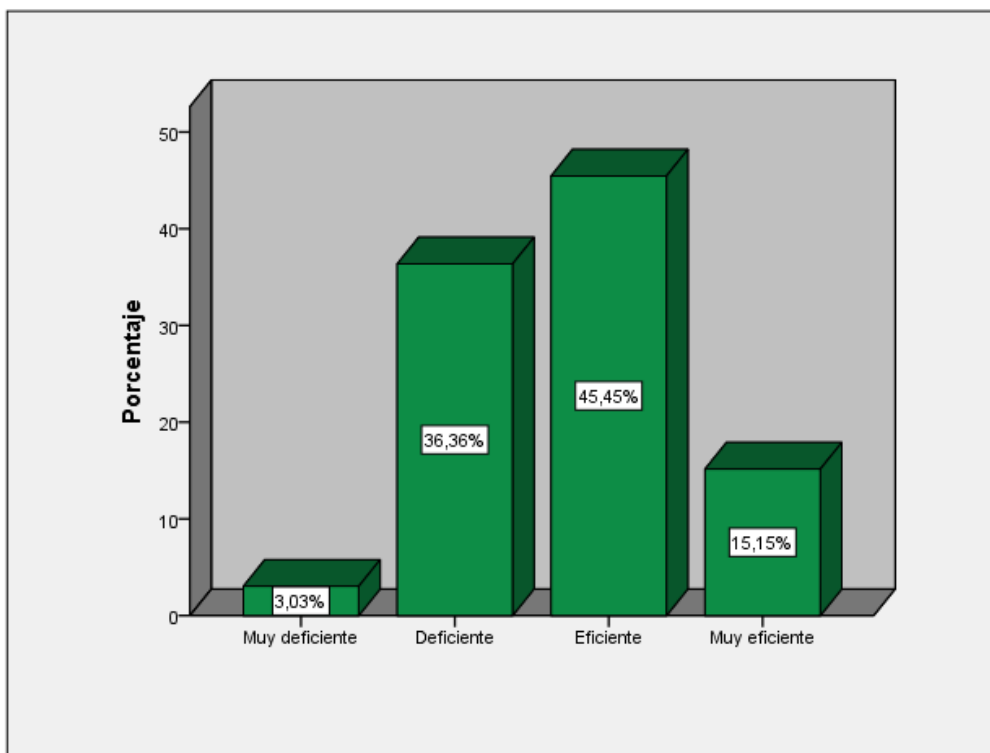
FUENTE: Elaboración propia.

Interpretación:

La tabla N° 7, muestra en cuanto a la dimensión políticas, que el 45,5% de los encuestados dieron una respuesta de eficiente, seguido por el 36,4% que marcaron la opción de deficiente, otro 15,2% opto por la alternativa de muy eficiente, solo el 3,0% marco la alternativa de muy deficiente.

GRAFICO N°2

POLITICAS



Fuente: Tabla 7

Análisis.- En cuanto a los resultados hallados en la tabla anterior se observa que un regular porcentaje de los encuestados, aducen que las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes, aceptados y desarrollados por los trabajadores es eficiente, en donde toman en cuenta que la planificación es el método viable de los trabajadores, esto por que dicha municipalidad cambia la estrategia en relación al servicio que ofrece, por otro lado los mismos encuestados indican que la entidad edil debe llevar la iniciativa de intervenir y responsabilizar la aprobación de los planes, ya que esta institución edil revisa de manera eficiente los servicios que ofrece y responsabiliza su aprobación.

TABLA 8. Gestión del talento humano.

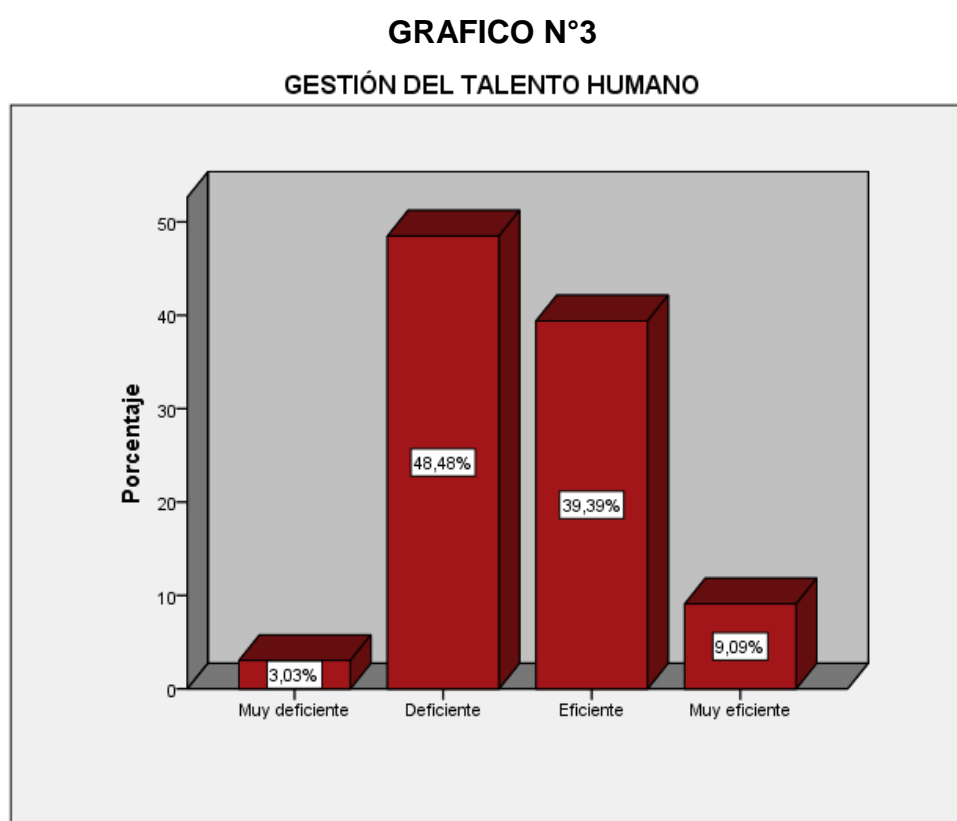
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	3,0	3,0
Deficiente	16	48,5	51,5
Eficiente	13	39,4	90,9

Muy eficiente	3	9,1	100,0
Total	33	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación:

La tabla N° 8, con respecto a la dimensión gestión del talento humano, muestra que 48,5% de los encuestados marcaron la opción deficiente, seguido por el 39,4% que opto por responder eficiente, otro 9,1% adujo muy eficiente, sólo el 3,0% marco la alternativa muy deficiente.



Fuente: Tabla 8

Análisis.- En cuanto a los resultados de la dimensión expresada en la tabla anterior se hallaron resultados muy relevantes esto porque un mayor porcentaje de los encuestados indica que la contratación del personal idóneo no es la óptima para alcanzar los objetivos acordados por esta municipalidad, y que la renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos tienen una deficiente implementación por parte de esta institución, por otro lado este mismo grupo de encuestados indica que el reconocimiento al personal

según su labor es poco eficiente para conseguir los objetivos acordados por dicha entidad edil, ya que muy poco se apuesta por la formación profesional de estos trabajadores, y que además la acción por hacer posible para que los trabajadores conozcan y acepten los servicios y criterios de calidad de la municipalidad es deficiente, por otro lado la formación de los trabajadores no es claro reflejo de las acciones de esta institución.

Por otro lado se percibe que poco o nada se hace para que los trabajadores conozcan los valores de la municipalidad, puesto que estos tienen poca libertad en la toma de decisiones, así mismo los trabajadores de la municipalidad no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y notan que tiene muy poca implicancia y autonomía en las decisiones que les corresponde, por otro lado se percibe que muy poco o nada se cuenta con el personal comprometido para mejorar y cumplir los objetivos de la municipalidad, dichos encuestados manifiestan que esta entidad edil cuenta con un deficiente plan de capacitaciones para la mejora de competencias, habilidades y capacidades necesarias para que el personal cumpla con los objetivos institucionales, el cual está complementado con un deficiente nivel de comunicación el cual genera desinformación a nivel de todos los trabajadores de esta institución edil.

3.3.- RESUMEN DE LA VARIABLE: PLAN ESTRATEGICO.

TABLA 9. Plan estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	3,0	3,0
Deficiente	10	30,3	33,3
Eficiente	18	54,5	87,9
Muy eficiente	4	12,1	100,0
Total	33	100,0	

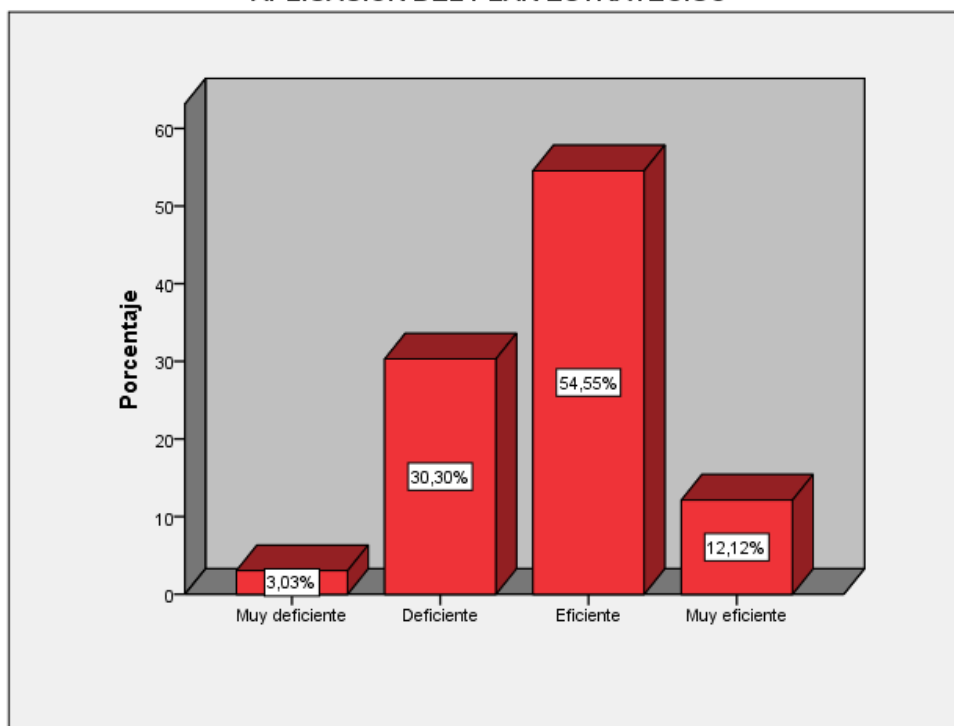
FUENTE: Elaboración propia.

Interpretación:

La tabla N° 9, muestra en resumen con respecto a la primera variable plan estratégico que el 54,5% de los ediles encuestados optaron por la alternativa eficiente, seguido por el 30,3% que marcaron la alternativa deficiente, otro 12,1% respondió muy eficiente, solo el 3,0% marco la respuesta de muy deficiente.

GRAFICO N°4

APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO



Fuente: Tabla 9

Análisis.- La tabla anterior nos muestra en resumen los resultados de la primera variable de estudio en donde un porcentaje muy apreciativo y mayor de los encuestados marcaron la opción de eficiente, del cual se deduce que la aplicación del plan estratégico es eficiente en la municipalidad distrital de Anco huallo - Apurímac- 2017, dicho aspecto deriva de que la misión y visión de la institución están debidamente establecidos, en donde figuran objetivos estratégicos bien planificados, en donde figuran una información, pertinente para el desarrollo social de dicho distrito, por otro lado, este mismo grupo de encuestados manifiesta que la planificación en esta entidad está abocado a

brindar un mejor servicio por medio de los trabajadores, autoridades y personal involucrados dentro de esta municipalidad, por otro lado se observa que también dentro de esta institución, para el mejor trabajo edil se contrata personal idóneo el cual son motivados e incentivados de acuerdo a su labor optima, esto por que reciben una formación adecuada en su labor por parte de los jefes de área, a esto se suma el buen nivel de comunicación que existe a nivel de todos los trabajadores, donde corrobora en el mejor desenvolvimiento laboral de estos servidores ediles.

3.4. - RESULTADOS DE LA VARIABLE MEJORA DE LA GESTIÓN.

TABLA 10. Modernización en la gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	3,0	3,0
Deficiente	9	27,3	30,3
Eficiente	21	63,6	93,9
Muy eficiente	2	6,1	100,0
Total	33	100,0	

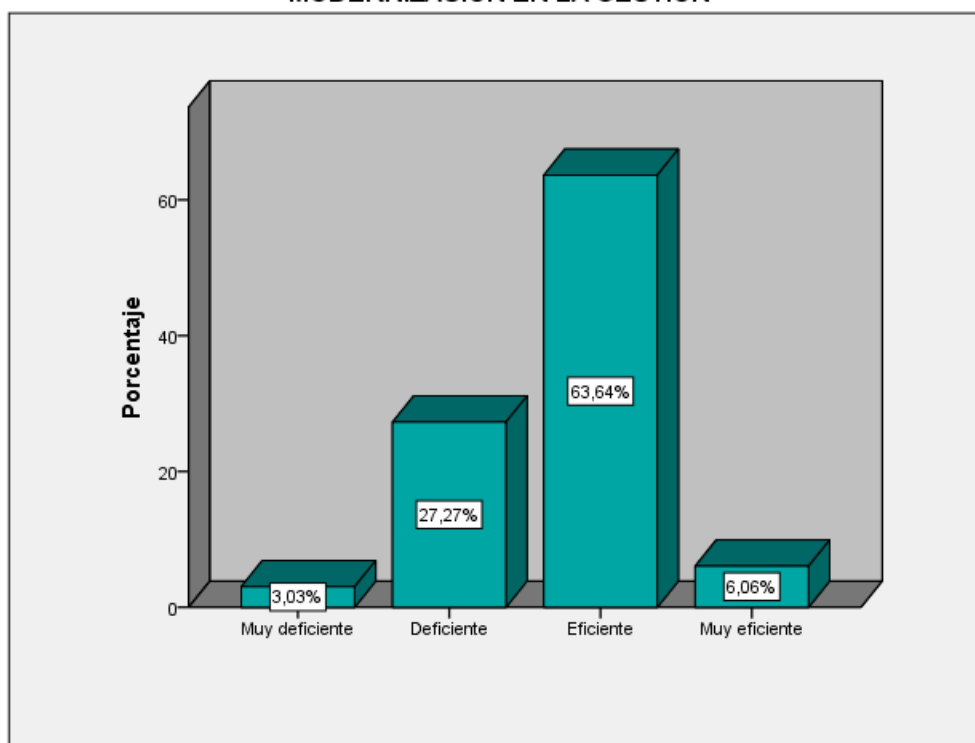
FUENTE: Elaboración propia.

Interpretación:

La tabla N° 9 en cuanto a la dimensión modernización en la gestión muestra que el 63,6% de los encuestados, marcaron la alternativa de eficiente, otro 27,3% marco la alternativa de deficiente, el 6,1% opino muy eficiente, y solo el 3,0% indico muy eficiente.

GRAFICO N° 5

MODERNIZACION EN LA GESTION



Fuente: Tabla 10

Análisis.- Los resultados hallados en cuanto a esta dimensión reflejan datos muy relevantes, en cuanto a la opinión de los encuestados donde un buen porcentaje de ellos manifiesta que la gestión en esta municipalidad tiene carácter de ser eficiente, ya que en esta se utilizan medios materiales – espacios, equipos y nuevas tecnologías para mejorar los servicios que ofrece esta entidad edil, el cual va acompañado por un buen recurso humano, este mismo grupo de trabajadores indica que es necesario, las alianzas con otras organizaciones, que ayuden a elevar la calidad del servicio que se ofrece en esta municipalidad, dentro de esta entidad edil se articulan los trabajos con otras instituciones para una mejor atención de calidad, a esto se suma que cuenta con un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan a su política estratégica con valores y criterios de calidad, en donde persiste las buenas relaciones humanas entre todo el personal haciendo que se sientan valorados y escuchados.

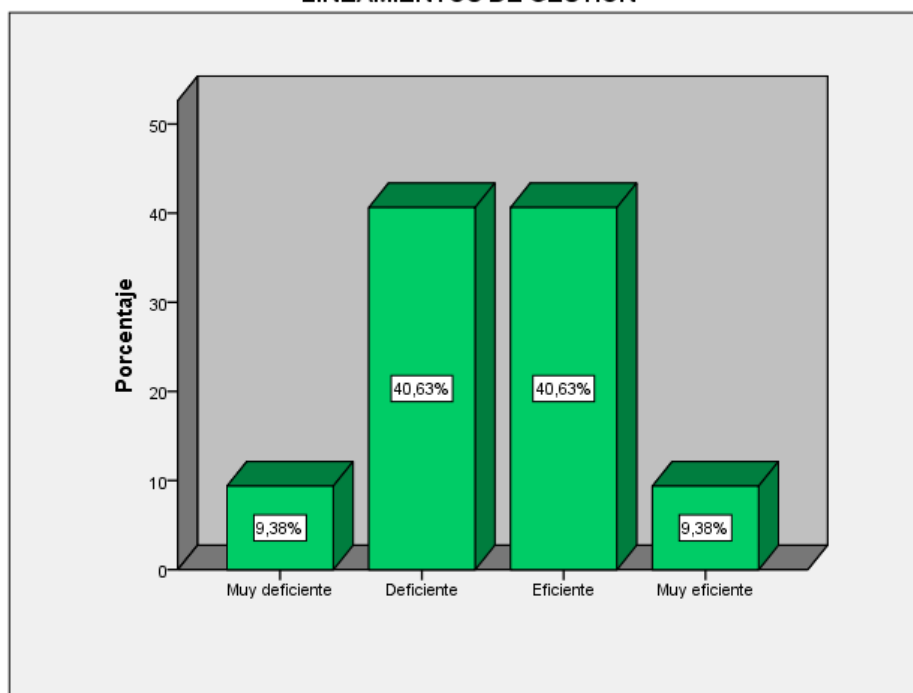
TABLA 11. Lineamientos de gestión.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	3	9,4	9,4
Deficiente	13	40,6	50,0
Eficiente	13	40,6	90,6
Muy eficiente	3	9,4	100,0
Total	33		

FUENTE: Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla N°11 se puede observar con respecto a la dimensión lineamientos de gestión que el 40,6% de los trabajadores ediles encuestados dio una respuesta de eficiente y deficiente respectivamente, seguido por el 9,4% que opto por la alternativa de muy eficiente y muy deficiente respectivamente.

GRAFICO N° 6**LINEAMIENTOS DE GESTION**

Fuente: Tabla 11

Análisis.- Los resultados hallados en la tabla anterior muestran que hubo una opinión equilibrada por parte de los encuestados en cuanto a sus respuestas en esta dimensión en donde se aprecia porcentajes equitativos entre las alternativas de eficiente y deficiente, en donde se aprecia que estos trabajadores indican que se puede apreciar con claridad el compromiso personal para elevar la productividad de la municipalidad en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basad en la mejora continua, como también la alta dirección asegura el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de los servidores ediles, por otro lado se nota que el compromiso personal para elevar la productividad de esta institución regularmente se basa en la mejora continua del personal, por otro lado se observa que algunos de los trabajadores cuenta con un sistema de desempeño y compensación equitativa son reconocidos con un aporte extraordinario en cuanto a su labor, este mismo grupo menciona que la estructura organizativa, es el marco en el que se desenvuelve la municipalidad, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos.

3.5.- RESUMEN DE LA VARIABLE MEJORA DE LA GESTIÓN.

TABLA 12. Mejora de la gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	3,0	3,0
Deficiente	15	45,5	48,5
Eficiente	15	45,5	93,9
Muy eficiente	2	6,1	100,0
Total	33	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

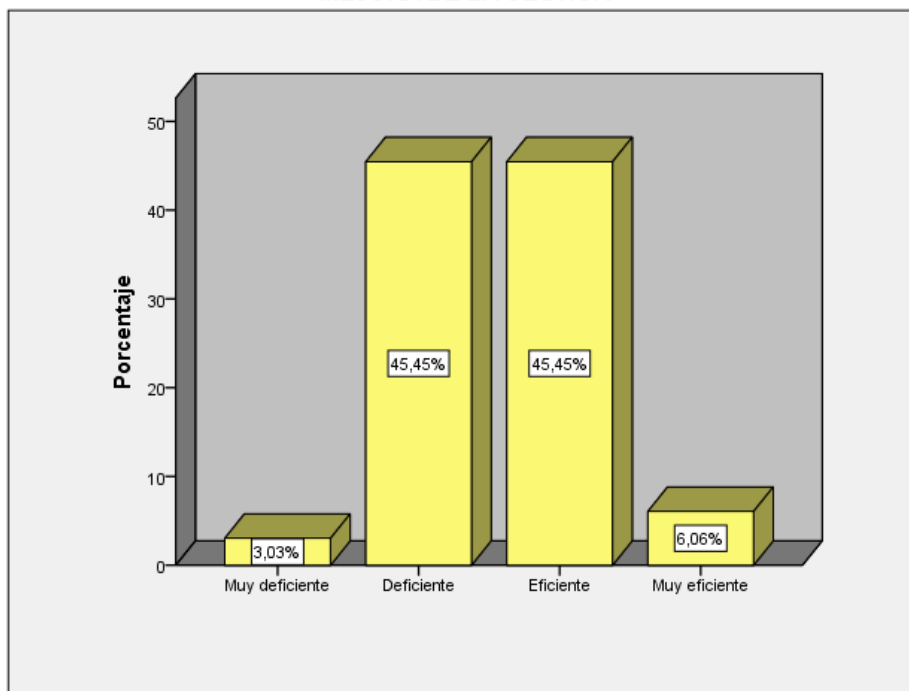
Interpretación:

En la tabla N° 12 se observa en resumen sobre la segunda variable mejora de la gestión que el 45,5% de los encuestados marcaron la alternativa de eficiente

y deficiente respectivamente, mientras que el 6,1% opto por responder muy eficiente, solo el 3,0% marco la respuesta muy deficiente.

GRAFICO N° 7

MEJORA DE LA GESTIÓN



Fuente: Tabla 12

Análisis.- Los resultados de la tabla anterior muestran valores muy relevantes en cuanto a la opinión de los encuestados ya que una parte de ellos menciona la respuesta de eficiente otro grupo de similar porcentaje aduce que esta es deficiente, de esto se deduce que la gestión tiene una regular eficiencia en la municipalidad distrital Ancohuayllo – Apurímac, esto porque, un numero apreciativo de los encuestados afirma que para la gestión de los materiales que se requiere en dicha entidad edil la municipalidad efectúa ocasionalmente una gestión eficiente, ya que se prioriza por seleccionar al personal como también se efectúa alianzas con otras instituciones aliadas, dentro de esta actividad se observa que la asignación de los recursos económicos responde regularmente a los objetivos estratégicos planificados en esta municipalidad, así mismo se observa que para elevar la productividad existe un compromiso por parte del personal que labora en esta institución, esto apoyado por la alta dirección que es administra a los trabajadores, quienes tiene dentro de su política la mejora

del personal, esto basado en una estructura organizativa coordinadas hacia el logro de los objetivos planificados en esta entidad edil.

3.6.- PRUEBA DE HIPOTESIS GENERAL

Se procedió a la prueba de hipótesis general, del cual para este caso se recurrió a la estadística inferencial, esto con el objetivo de determinar como la aplicación del plan estratégico se relaciona con la calidad de gestión, donde se utilizó el coeficiente de correlación tau b de Kendall para ver el nivel de relación que existe entre dichas variable, como también del nivel de significatividad, dichos resultados se muestran más adelante en unas tablas de contingencia de 2x2 cuyas características son:

- Objetivo estadístico: correlacionar
- Variables de estudio: nominal ordinal – nominal ordinal

TABLA 13. Correlación entre aplicación del plan estratégico y mejora de la gestión.

		APLICACIÓN DEL		
			PLAN	MEJORA DE
			ESTRATEGICO	LA GESTIÓN
Tau_b de Kendall	APLICACIÓN DEL	Coeficiente de correlación	1,000	,774**
	PLAN ESTRATEGICO	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	33	33
	MEJORA DE LA	Coeficiente de correlación	,774**	1,000
	GESTIÓN	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	33	33

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Aplicación del plan estratégico y mejora de la gestión no se relacionan estadísticamente.
	Ha: Aplicación del plan estratégico y mejora de la gestión se relacionan estadísticamente.

Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coefficiente de correlación	0,774 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que existe relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac

PRUEBA DE SUB HIPOTESIS

Al igual que la anterior prueba en esta parte se realizó la prueba de hipótesis específicas en donde se determina como la aplicación del plan estratégico, se relaciona con las dimensiones de la mejora de la gestión en esta entidad edil cuyos resultados se muestran en las siguientes tablas de contingencia.

1.- Correlación entre aplicación del plan estratégico y modernización en la gestión.

TABLA 14.

			APLICACIÓN	
			DEL PLAN	MODERNIZACION
			ESTRATEGICO	EN LA GESTION
Tau_b	APLICACIÓN DEL	Coeficiente de correlación	1,000	,703**
de	PLAN	Sig. (bilateral)	.	,000
Kendall	ESTRATEGICO	N	33	33
	MODERNIZACION	Coeficiente de correlación	,703**	1,000
	EN LA GESTION	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	33	33

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas Ho: Aplicación del plan estratégico y modernización en la gestión no se relacionan estadísticamente.

Ha: Aplicación del plan estratégico y modernización en la

gestión se relacionan estadísticamente.	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coeficiente de correlación	0,703 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que existe relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico con la modernización en la gestión del distrito Anco huallo – Apurímac.

2.- Correlación entre aplicación del plan estratégico y los lineamientos de gestión.

TABLA 15.

		APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO		LINEAMIENTOS DE GESTION
Tau_b de Kendall	APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,762** ,000
		N	33	32
	LINEAMIENTOS DE GESTION	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,762** ,000	1,000 .
		N	32	32

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Aplicación del plan estratégico y los lineamientos de gestión no se relacionan estadísticamente.
	Ha: Aplicación del plan estratégico y los lineamientos de gestión se relacionan estadísticamente.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coeficiente de correlación	0,762 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que existe relación alta y significativa entre la aplicación del

plan estratégico con los lineamientos de gestión del distrito
Anco huallo – Apurímac.

IV. DISCUSION

El éxito de la administración en una determinada empresa o institución tendrá resultado positivos si dentro de ella se tiene bien establecido los objetivos estratégicos, el cual ayudaran en la planificación adecuada de la empresa, en el presente trabajo de investigación se busca como la aplicación del plan estratégico repercute en la mejora de la gestión de la municipalidad del distrito de Anco huallo – Apurímac, que luego del análisis de los cuadros estadísticos se llegó a determinar la relevancia de este el cual mediante los porcentajes prioritarios se expresa lo siguiente:

En cuanto a la primera variable de estudio en la tabla N° 6 referido a la dimensión cultura organizacional se halló que el 60,6% de los encuestados manifestaron que la misión de la municipalidad contempla de manera eficiente las políticas y estrategias en sus planes, cuyos objetivos y metas figuran en dicha programación a alcanzar, el cual induce a la asignación de recursos de dicha institución edil, en cuanto a la tabla N° 7 de la dimensión políticas, se obtuvo que el 45,5% de los trabajadores manifiestan que las líneas estratégicas se despliegan de manera eficiente en planes operativos consistentes, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la municipalidad, de la opinión de los mismos se aduce que dicha entidad edil cambia la política y la estrategia en relación al servicio que esta ofreciendo, en donde mediante sus autoridades dan una iniciativa eficiente en la aprobación de sus planes, el cual va acompañado de una revisión en los servicios que ofrece bajo responsabilidad, en cuanto a la tabla N° 8 respecto a la dimensión gestión del talento humano el 48,5% de los encuestados indican que la contratación del personal no es eficiente, ya que la renovación de los puestos de trabajo, son poco implementados por dicha entidad municipal, los mismos trabajadores aducen que el reconocimiento al personal por su labor conseguida no es la mejor, ya que en algunas áreas la formación profesional no es la correcta para

conseguir los objetivos acordados, a pesar que se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores de esta entidad edil, se observó también que dentro de dicha municipalidad existen canales de comunicación para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras, esto porque se cuenta con personal comprometido en superar los objetivos planificados en dicha institución, de lo descrito anteriormente en resumen la tabla N° 9 muestra que el 54,5% de los encuestados opto por la alternativa de respuesta eficiente, lo cual se afirma que la aplicación del plan estratégico es eficiente en la municipalidad distrital de Anco huallo – Apurímac.

Por otro lado dentro de este trabajo de investigación se obtuvo que en la tabla N° 10 de la dimensión modernización en la gestión, perteneciente a la segunda variable de estudio el 63,6% de las personas encuestadas dieron una opinión de que la gestión de los medios materiales, nuevas tecnologías, equipos que ofrece dicha municipalidad se realiza de manera eficiente, ya que dentro de este proceso también se llega a seleccionar recursos humanos que brinden un mejor servicio, a esto se suma la necesidad de tener alianzas con otras instituciones que ayuden a una mejor gestión dentro de dicha entidad edil, este mismo grupo de encuestados aduce que se cuenta con un enfoque sistemático para garantizar la asignación y utilización de recursos económicos que responde a la política estratégica de dicha municipalidad, ya que la buena relación interpersonal entre los trabajadores, hace que se sientan escuchados y valorados, por otro en referencia a la dimensión Lineamientos de gestión la tabla N° 11 muestra un resultado equilibrado de opinión de los encuestados puesto que el 40,6% de los trabajadores marcaron las alternativas de eficiente y deficiente respectivamente, del cual se aprecia que el compromiso personal para elevar la productividad de la municipalidad en base a las líneas estratégicas se realiza de manera regular, esto porque en determinadas áreas se realiza el fortalecimiento de capacidades enfocadas a una eficiente atención de los servicios de la municipalidad, a esto se suma que la alta dirección asegura el buen funcionamiento de una estructura organizativa de los procesos que facilitan el trabajo de los servidores ediles para conseguir los resultados esperados, cuyo compromiso de dichos trabajadores en este caso se da en

ocasiona de manera pertinente, así mismo el desempeño y compensación es equitativo, es decir igual puesto – igual salario, reconociéndose también el aporte extraordinario por resultados, a esto se suma la estructura organizativa, que constituye el marco donde se desenvuelve la municipalidad, en donde las tareas son divididas y agrupadas para el logro de los objetivos, así mismo en la tabla N° 12 referido al resumen de esta segunda variable se obtuvo que el 45,6% de los encuestados respondieron que esta es eficiente y deficiente respectivamente del cual se llegó a determinar que la Gestión se realiza con una eficiencia regular en la municipalidad distrital Anco huayllo – Apurímac.

Dentro del análisis y descripción de nuestros resultados y la determinación de nuestros objetivos, se aprecia que en la tabla N° 13 los resultados encontrados nos llevó a concluir que existe relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo – Apurímac, esto mediante el coeficiente Tau b de Kendall, cuyo valor de correlación obtenido fue de 0,774 (alta correlación) y cuyo nivel de significancia es de $0,000 < 0,05$ (significativo), esto mediante la estadística inferencial, por otro lado también se llegó a determinar que la aplicación del plan estratégico se relaciona con las dimensiones de la mejora de la gestión en dicha institución edil, cuyos resultados hallados son similares al de la hipótesis general el cual se muestran en las tablas de contingencia N° 14 y N° 15 de la presente investigación.

CONCLUSIONES

PRIMERO.- Mediante el desarrollo exhaustivo de la presente investigación se llegó a la conclusión de que la aplicación del plan estratégico es eficiente en la municipalidad distrital de Anco huallo – Apurímac, ya que por medio de la opinión de los trabajadores encuestados en la tabla N° 9 se obtuvo que el 54,5% opto por la alternativa de eficiente, seguido por 30,3% que contesto deficiente, otro 12,1% marco la alternativa muy eficiente, y solo el 3,0% opto por la respuesta de muy deficiente.

SEGUNDO.- La tabla N° 12 muestra resultados homogéneos y equilibrados en cuanto a la opinión de los trabajadores encuestados puesto que en ella se obtuvo que el 45,5% optaron por responder eficiente y deficiente respectivamente, el 6,1% marco la alternativa muy eficiente, solo el 3,0% opto por responder muy deficiente, cuyas apreciaciones nos llevan a la conclusión de que la gestión tiene una eficiencia regular en la municipalidad distrital Anco huayllo - Apurímac

TERCERO.- De la tabla N° 13 se concluye que existe una relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo – Apurímac, esto porque mediante el apoyo de la estadística inferencial y el coeficiente Tau b de Kendall se halló un valor de 0,774 (alta correlación), además que (alfa): $\alpha = 5\%$ (0,05) es mayor al p-valor encontrado, ósea que $0,000 < 0.05$ (demostrando ser significativo).

CUARTO.-

Las tablas de contingencia N°14 y N° 15 respectivamente de la presente investigación nos lleva a concluir existe una relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico y las dimensiones de la mejora en la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac, esto porque mediante la prueba estadística de correlación Tau b de Kendall se

obtuvo un coeficiente de correlación alto, además que (alfa): $\alpha = 5\%$ (0,05) es mayor al p-valor encontrado, ósea que $0,000 < 0.05$ (significativo).

QUINTO.- De la toda la investigación realizada y por los resultados hallados en la diferentes tablas y gráficos y sus respectivas relaciones se induce a la conclusión de que si la aplicación del plan estratégico es eficiente este determinara una mejora de la gestión de manera eficiente en el distrito Anco huallo – Apurímac.

SUGERENCIAS

- * Se sugiere al alcalde de la Municipalidad Distrital Anco huallo –Apurímac, implementar proyectos de socialización y proyección social hacia las diferentes entidades ediles de su entorno y compartir estas experiencias exitosas en su ámbito el cual conllevara a una administración y servicio de calidad en las diferentes municipalidades de su localidad.

- * Se sugiere a los gerentes y jefes de personal, de la Municipalidad Distrital Anco huallo –Apurímac, implementar más el plan estratégico de esta institución edil y con esto superar el índice hallado en esta investigación, el cual conllevara a una planificación y servicio más eficiente en su localidad

- * Se sugiere a los trabajadores involucrados en las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital Anco huallo –Apurímac, seguir apoyando en el desarrollo del plan estratégico y con ello lograr una gestión más eficiente y de calidad a nivel de toda la institución edil, haciendo llegar un aporte alturado y positivo al alcalde mediante sus jefes respectivos.

- * Se sugiere a los pobladores de la Municipalidad Distrital Ancohuayllo – Apurímac, que mediante sus autoridades y directivos comunales hagan llegar al alcalde y gerentes, sus propuestas de mejora al plan estratégico en las diferentes reuniones multisectoriales y con ello apoyar en las diferentes gestiones que realiza la autoridad edil el cual en el futuro beneficiara a toda la población de Ancohuayllo.

ANEXOS

BASE DE DATOS APLICACIÓN DEL PLAN
ESTRATEGICO.

BASE DE DATOS MEJORA DE LA GESTIÓN.

ALFA DE CROMBAC POR DIMENSIONES

BASE DE DATOS MEJORA DEL PLAN ESTRATEGICO

TRABAJADORES	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																								
	CULTURA ORGANIZACIONAL						POLITICAS						GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO												
	1	2	3	4	5	TOTAL	6	7	8	9	10	TOTAL	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL
A1	3	3	2	2	2	12	3	3	3	3	2	14	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	2	3	24
A2	2	3	3	3	2	13	2	2	2	2	3	11	3	1	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	24
A3	0	2	2	1	2	7	1	1	2	1	2	7	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	18
A4	1	1	1	2	1	6	2	1	2	1	2	8	2	1	1	0	1	0	1	2	1	1	2	1	13
A5	1	2	2	1	1	7	2	2	1	2	2	9	2	2	1	2	2	2	1	1	1	0	0	0	14
A6	3	1	1	1	1	7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	7
A7	2	2	2	1	2	9	2	2	2	2	2	10	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	19
A8	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A9	2	2	2	2	2	10	2	3	2	3	3	13	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	29
A10	2	2	3	2	2	11	2	2	3	2	2	11	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	30
A11	3	2	2	2	3	12	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A12	2	2	2	2	2	10	2	1	1	2	2	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	12
A13	3	3	3	1	1	11	3	2	2	1	1	9	1	0	0	0	1	1	3	1	3	2	2	2	16
A14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A15	2	2	2	2	2	10	2	1	2	2	2	9	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	19
A16	2	2	2	2	2	10	2	1	1	2	2	8	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	17
A17	2	2	2	2	2	10	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A18	1	2	2	2	2	9	2	2	2	2	2	10	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	16
A19	2	2	2	2	3	11	2	3	3	3	2	13	1	2	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	41
A20	3	3	2	3	2	13	2	3	2	1	2	10	2	3	3	3	2	23	2	1	2	2	3	3	49
A21	3	3	2	3	2	13	2	3	2	1	2	10	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	29
A22	2	2	2	2	3	11	3	3	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	1	11
A23	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	2	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	8
A24	2	2	2	2	2	10	2	1	2	1	1	7	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	18
A25	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	2	9	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	18
A26	2	2	2	2	2	10	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	34
A27	1	2	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	21
A28	2	1	2	1	2	8	3	3	3	2	3	14	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
A29	2	2	2	1	1	8	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	16
A30	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	18
A31	2	2	2	2	1	9	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	0	17
A32	2	2	1	2	2	9	2	2	2	3	3	12	3	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	24
A33	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	9

BASE DE DATOS MEJORA DE LA GESTIÓN

TRABAJADOR ES	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION													
	MODERNIZACION EN LA GESTION							LINEAMIENTOS DE GESTION						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL
A1	3	3	2	3	3	3	17	2	2	3	3	3	3	16
A2	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	0	2	1	11
A3	1	1	2	1	2	2	9	2	2	2	2	2	2	12
A4	1	1	2	2	1	2	9	2	1	2	1	0	1	7
A5	2	1	2	1	2	2	10	1	1	1	0	0	0	3
A6	1	1	1	1	1	1	6	0	0	0	0	1	1	2
A7	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
A8	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	2	1	2	11
A9	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	3	2	2	13
A10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12
A11	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	2	1	8
A12	0	3	3	0	0	3	9	3	3	2	1	3	2	14
A13	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12
A14	1	2	2	2	2	2	11	2	1	1	2	0	1	7
A15	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
A16	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
A17	1	2	3	3	2	2	13	2	2	2	1	0	2	9
A18	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12
A19	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12
A20	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
A21	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
A22	2	2	2	2	2	2	12	1	1	1	0	0	0	3
A23	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	2	2	9
A24	1	1	1	1	2	0	6	1	2	2	2	1	2	10
A25	3	2	3	3	2	1	14	1	3	3	1	1	2	11
A26	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	1	1	13
A27	2	1	0	2	2	2	9	2	2	2	0	1	2	9
A28	3	3	1	3	1	1	12	1	1	1	1	1	1	6
A29	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
A30	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
A31	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	2	1	1	10
A32	3	3	3	3	1	2	15	2	2	2	2	2	2	12
A33	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6

ALFA DE CROMBAC POR DIMENSIONES

VARIABLE 1

CULTURA ORGANIZACIONAL

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item1	16.152	4.424	0.3533	1.0000	0.7926
Item2	16.091	4.289	0.6847	1.0000	0.7518
Item3	16.182	4.355	0.6279	1.0000	0.7629
Item4	16.303	4.202	0.8298	1.0000	0.7313
Item5	16.273	4.185	0.8759	1.0000	0.7263
TOTAL1	9.000	2.372	1.0000	1.0000	0.7820

Alfa de Cronbach = 0.7877

POLITICAS

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item6	15.576	5.607	0.9096	1.0000	0.7563
Item7	15.697	5.565	0.8681	1.0000	0.7539
Item8	15.667	5.583	0.9559	1.0000	0.7515
Item9	15.727	6.115	0.1972	1.0000	0.8354
Item10	15.606	5.618	0.9342	1.0000	0.7565
TOTAL2	8.697	3.157	1.0000	1.0000	0.8688

Alfa de Cronbach = 0.8085

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item11	35.788	13.174	0.8679	1.0000	0.7466
Item12	35.848	13.673	0.1392	1.0000	0.7718
Item13	35.970	13.095	0.8851	1.0000	0.7431
Item14	36.000	13.086	0.8947	1.0000	0.7427
Item15	35.848	13.616	0.2287	1.0000	0.7687
Item16	35.939	13.036	0.8768	1.0000	0.7408
Item17	35.818	13.130	0.8661	1.0000	0.7448
Item18	35.879	13.388	0.4578	1.0000	0.7589
Item19	35.970	13.459	0.4329	1.0000	0.7613
Item20	36.061	13.117	0.8552	1.0000	0.7443
Item21	36.242	13.091	0.8813	1.0000	0.7430
Item22	36.061	12.981	0.9025	1.0000	0.7382
TOTAL3	18.758	6.901	1.0000	1.0000	0.9153

Alfa de Cronbach = 0.7689

VARIABLE 2

MODERNIZACION EN LA GESTION

total

Variable	Media total	Desv.Est.	ajustada	Correlación	Alfa de
omitida	ajustada	total	por	múltiple	Cronbach
		ajustada	elemento	cuadrada	
Item1	18.242	6.073	0.7692	1.0000	0.7359
Item2	18.212	6.358	0.4258	1.0000	0.7744
Item3	18.152	6.032	0.8046	1.0000	0.7305
Item4	18.182	6.425	0.2975	1.0000	0.7866
Item5	18.303	6.126	0.8945	1.0000	0.7364
Item6	18.242	6.109	0.8702	1.0000	0.7353
TOTAL1	9.939	3.363	1.0000	1.0000	0.8147

Alfa de Cronbach = 0.7814

LINEAMIENTOS DE GESTION

Variable	Media total	Desv.Est.	ajustada	Correlación	Alfa de
omitida	ajustada	total	por	múltiple	Cronbach
		ajustada	elemento	cuadrada	
Item7	16.152	6.879	0.8635	1.0000	0.7768
Item8	16.091	6.733	0.9077	1.0000	0.7630
Item9	16.061	7.137	0.3346	1.0000	0.8109
Item10	16.333	6.608	0.9354	1.0000	0.7512
Item11	16.424	6.680	0.9118	1.0000	0.7583
Item12	16.273	6.825	0.8854	1.0000	0.7716
TOTAL2	8.848	3.709	1.0000	1.0000	0.9112

Alfa de Cronbach = 0.8048

VII. REFERENCIAS

- ABELL, Derek F. La Administración con estrategias duales: el dominio del presente y la anticipación al futuro. Editorial Continental. Décima segunda edición. México DF 1999.
- ACOSTA, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador. Corporación Editora Nacional. Quito – Ecuador 2000.
- ASEPLAS Documentos y bibliografía referente al plástico.
- AYALA MORA, E., Nueva Historia del Ecuador. Corporación Editora Nacional, Quito - Ecuador 1996.
- AYALA MORA, E., Resumen de Historia del Ecuador. Corporación Editora Nacional, Quito - Ecuador 1997.
- BENAVIDES, Leandro. Introducción a la Economía. Ediciones Pirámide S.A. Cuarta edición. Madrid – España 1999.
- BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios: de Herramienta de Evaluación de una Inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Segunda edición. MC Graw – Hill. Bogotá – Colombia. Abril 2000.
- BROWN, Warren B., MOBERG, Dennis J. Teoría De La Organización y la Administración. Editorial Limusa. México D.F.
- CERTO Samuel, Peter Paúl. Dirección Estratégica. Tercera edición. Irwin. España 1996.
- ELABORACIÓN: KARINA TOBAR 173
- CADENA, Francisco. Manual de reciclaje de plásticos. Quito – Ecuador: USAID: Corporación Oikos. Octubre de 2000.
- DESS G., Lumpking. Dirección Estratégica. Primera edición. MC Graw – Hill. Madrid – España 2003.
- ENCICLOPEDIA DEL ECUADOR. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. 2003.
- Alles, Martha. (2009). “Diccionario de competencias”. Ediciones Granica Argentina – Buenos Aires
- Aldave & Meniz (2005).” Contraloría general de la republica” Ediciones Perú-Lima.

Ansoff, Paulet (2000) "la planificación estratégica en la empresa ", Ediciones Paulet. Colombia, Cali.

Cadenas, Petlio (2011)."Metodología de la investigación" Editorial Ciencia Barcelona -España

Coopers & Lybrand (2004),"Planificación preferente". Ediciones Rondes Bolivia, La Paz.

ANEXOS

**APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PUBLICA EN EL DISTRITO DE ANCO
HUALLO - APURIMAC- 2017**

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

Distinguido (as) amigo(a) recorro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre: **PLAN ESTRATEGICO**. No existen respuestas correctas o incorrectas, sino una apreciación personal. Utilice el tiempo necesario. La encuesta es anónima e individual. Muchísimas gracias por su colaboración valiosa.

Marque una X en el recuadro correspondiente de acuerdo a las siguientes preguntas, cuya escala de apreciación es el siguiente

MUY EFICIENTE	EFICIENTE	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
3	2	1	0

N°	PREGUNTAS	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
01	¿La misión de la municipalidad, contemplan políticas y estrategia en los planes?				
02	¿Los objetivos y metas figuran en la estrategia de los planes?				
03	¿la visión refleja la meta u objetivo a alcanzar?				
04	¿la visión de la municipalidad se encuentran reflejadas en los planes y programas en la asignación de recursos?				
05	¿la información de las estrategias, planes, metas, objetivos se encuentran reflejadas en la asignación de recursos?				
07	¿Las líneas estratégicas se despliegan en los planes operativos, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la Municipalidad.?				
08	¿la planificación es el método viable de los trabajadores.?				
09	¿La Municipalidad cambia la política y la estrategia en relación				

	al servicio que está ofreciendo?				
10	¿La municipalidad debe llevar la iniciativa de intervenir y responsabiliza de su aprobación de los planes?				
11	¿la municipalidad revisa los servicios que ofrece y responsabiliza su aprobación?				
12	¿ la contratación del personal idóneo es óptima para alcanzar los objetivos acordados por la municipalidad				
13	¿ La renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa para la municipalidad?				
14	¿El reconocimiento al personal según su labor es óptimo para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad.?				
15	¿la formación del profesional es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la municipalidad?				
16	¿ Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los servicios y criterios de calidad de la Municipalidad y los asuman en su trabajo?				
17	¿La formación de los trabajadores es claro reflejo de sus acciones en la municipalidad?				
18	¿Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores de la Municipalidad y los asuman en su trabajo diario.?				
19	¿ Los trabajadores de la Municipalidad tienen la plena libertad de la toma decisiones?				
20	¿Los trabajadores de la municipalidad encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden				

	tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.?				
21	¿Se cuenta con el personal comprometido para la mejorar y cumplir los objetivos de la municipalidad?				
22	¿La municipalidad cuenta con un adecuado Plan de Capacitaciones para la mejora de competencias, habilidades y capacidades necesarias para que el personal cumpla con los objetivos institucionales.?				
23	¿ Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que los trabajadores se sienten bien informados y notan que valoran sus opiniones.?				

GRACIAS

**APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PUBLICA EN EL DISTRITO DE ANCO
HUALLO - APURIMAC- 2017**

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

MODERNIZACION DE LA GESTION

Distinguido (as) colega recurro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre: **MODERNIZACION DE LA GESTION**. No existen respuestas correctas o incorrectas, sino una apreciación personal. Utilice el tiempo necesario. La encuesta es anónimo e individual. Muchísimas gracias por su colaboración valiosa.

Marque una X en el recuadro correspondiente de acuerdo a las siguientes preguntas, cuya escala de apreciación es el siguiente.

MUY EFICIENTE	EFICIENTE	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
3	2	1	0

N°	PREGUNTAS	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
01	¿ Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías para mejorar los servicios que ofrece la municipalidad				
02	¿se convoca recursos humano, para mejorar los servicios que ofrece la Municipalidad.?				
03	¿ Es necesario, las alianzas con otras organizaciones, que ayudan a elevar la calidad del servicio que se ofrece la municipalidad?				
04	¿En la municipalidad articulan los trabajos con otras instituciones para una mejor calidad y atención.?				
05	¿ La Municipalidad tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política, estrategia, valores y criterios de calidad?				
06	¿ La buena relación interpersonal entre los trabajadores y RRHH hace que todos se sientan				

	escuchados y valorados?				
07	¿ Se puede apreciar con claridad el compromiso personal para elevar la productividad de la Municipalidad en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.?				
08	¿El fortalecimiento de capacidades contribuye en la productividad y una eficiente atención de los servicios de la municipalidad?				
09	¿ La alta dirección asegura el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de los trabajadores y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?				
10	¿ El compromiso personal para elevar la productividad de la Municipalidad se basa en la mejora continua del personal?				
11	¿El sistema de desempeño y compensación es equitativo (igual puesto - igual salario) o reconoce el aporte extraordinario, el valor del resultado?				
12	¿La estructura organizativa, es el marco en el que se desenvuelve la municipalidad, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos?				

GRACIAS

nexo N° 02. Validación Juicio de Expertos - N° 01

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTION PUBLICA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE : YIMI CACERES GUTIERREZ

MENCIÓN :

FECHA : Cusco, 29 de marzo del 2017

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....
..... *Acceptable*

2. CONTENIDO:

.....
..... *Acceptable*

3. ESTRUCTURA:

.....
..... *Acceptable*

III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....
.....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Mg. o Dr. *Federico Acevedo*

DNI : 23254868

N° de Celular 984623542

Anexo N° 03. VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS – N° 01

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 ESCUELA DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN GESTION PUBLICA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PUBLICA EN EL DISTRITO DE ANCO HUALLO - APURIMAC- 2017

 1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:

 1.3 INVESTIGADOR : YIMI CACERES GUTIERREZ

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

II. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

- Procede su aplicación
 Debe corregirse

Cusco, 29 de Mayo del 2017

Firma
 Mg. o Dr. Florencia Salazar E.
 DNI : 2385486P

Es Membre del Comité de Examen

Anexo N° 04. Validación Juicio de Expertos – N° 02

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTION PUBLICA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE : YIMI CACERES GUTIERREZ
MENCION :
FECHA :

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

..... *Acceptable*

2. CONTENIDO:

..... *Acceptable*

3. ESTRUCTURA:

..... *Acceptable*

III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....
.....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma
Mg. o Dr. *Yimi Caceres Gutierrez*
DNI : *7292 2428*
N° de Celular *984005401*
Yimi Caceres Gutierrez

Anexo N° 05. Validación Juicio de Expertos – N° 02

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 ESCUELA DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN GESTION PUBLICA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PUBLICA EN EL DISTRITO DE ANCO HUALLO - APURIMAC- 2017
- 1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:
- 1.3 INVESTIGADOR : YIMI CACERES GUTIERREZ

COMPO NENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e items están redactados considerando los elementos necesarios				✓	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					✓
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					✓
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.				✓	
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				✓	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					✓
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				✓	
	10.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓

II. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

- Procede su aplicación
- Debe corregirse

22 de abril del 2017

Firma

Mg. o Dr. *[Firma]*

DNI : *[DNI]*

[Sello]

Anexo N° 06. Validación Juicio de Expertos – N° 03

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTION PUBLICA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE : YIMI CACERES GUTIERREZ

MENCIÓN : Gestión Pública

FECHA : 29 de marzo del 2017

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:
Acceptable

2. CONTENIDO:
Acceptable

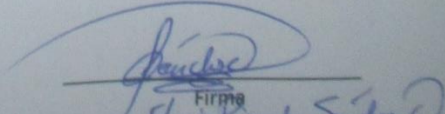
3. ESTRUCTURA:
Acceptable

III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


Firma
Mg. o Dr. Flavio Ricardo Sánchez
DNI : 23803533
N° de Celular 954 614563

Anexo N° 07. Validación Juicio de Expertos – N° 03

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 ESCUELA DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN GESTION PUBLICA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PUBLICA EN EL DISTRITO DE ANCO HUALLO - APURIMAC- 2017

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:

1.3 INVESTIGADOR : YIMI CACERES GUTIERREZ

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e items están redactados considerando los elementos necesarios				✓	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				✓	
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				✓	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.				✓	
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					✓
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					✓
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓

II. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

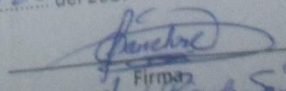
.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación
 Debe corregirse

29 de Mayo 20 del 2017


 Firma
 Mg. a Dr. Flavio Ricardo Sánchez
 DNI : 23803533

Anexo N° 10. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO. APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PUBLICA EN EL DISTRITO DE ANCO HUALLO - APURIMAC- 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA																		
<p>GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación de la aplicación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar Cuál es relación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Existe relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico con la mejora de la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p>	<p>Variable de estudio 1: APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO</p> <p>Variable de estudio 2: Gestión</p>	<p>Nivel: básica sustantiva</p> <p>Tipo: descriptivo</p> <p>Diseño: no experimental</p> <p>Correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --> O1 M --> O2 O1 --- r --- O2 </pre> </div>																		
<p>ESPECÍFICOS</p> <p>¿ Como es la aplicación del plan estratégico del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p> <p>¿ como es la Gestión pública en el del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p> <p>¿Cómo es la relación entre la aplicación del plan estratégico y las dimensiones de la mejora en la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p>	<p>¿Determinar de qué manera se da la aplicación del plan estratégico del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p> <p>determinar como es la Gestión pública en la municipalidad distrital Anco huallo - Apurímac- 2017?</p> <p>¿Cómo es la relación entre la aplicación del plan estratégico y las dimensiones de la mejora en la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p>	<p>La aplicación del plan estratégico es eficiente en la municipalidad distrital de Anco huallo - Apurímac- 2017?</p> <p>La Gestión es eficiente en la municipalidad distrital Anco huallo - Apurímac- 2017?</p> <p>Existe una relación alta y significativa entre la aplicación del plan estratégico y las dimensiones de la mejora en la gestión pública del distrito Anco huallo - Apurímac- 2017?</p>	<p>DIMENSIONES</p> <p>APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • CULTURA ORGANIZACIONAL • POLITICAS DEL TALENTO HUMANO <p>GESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> • MODERNIZACION EN LA GESTION • LINEAMIENTOS DE GESTION 	<p>Donde:</p> <p>M: Muestra de estudio</p> <p>O1: pla estrategico</p> <p>O2: Gestion Municipal</p> <p>r : relación directa entre los Factores de gestión del personal y el Desempeño laboral</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>Población:</p> <p>La población está constituida por los comuneros(as) de la Municipalidad distrital de Anco huallo el cual se detalla a continuación.</p> <p>Trabajadores de puesto</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Trabajadores/ puesto</th> <th style="text-align: right;">Número de Trabajadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajadores operativos</td> <td style="text-align: right;">14</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores Administrativos</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Directivos</td> <td style="text-align: right;">03</td> </tr> <tr> <td>Aloalde</td> <td style="text-align: right;">01</td> </tr> <tr> <td>Regidores</td> <td style="text-align: right;">05</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: right;">33</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra:</p> <p>La selección para la muestra se hizo de manera no probabilística.</p> <p>Comuneros no calificados</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">VARONES</th> <th style="text-align: right;">MUJERES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">08</td> </tr> </tbody> </table> <p>TOTAL: 33</p> <p>TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS</p> <p>Técnica. Instrumento</p> <p>Análisis documental - Ficha documentario.</p> <p>Encuestas - cuestionario</p> <p>Observación - Ficha de observación</p> <p>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.</p> <p>Para el procesamiento de datos se utilizaré dos paquetes SPSS-22 y MINITAB</p>	Trabajadores/ puesto	Número de Trabajadores	Trabajadores operativos	14	Trabajadores Administrativos	10	Directivos	03	Aloalde	01	Regidores	05	Total	33	VARONES	MUJERES	25	08
Trabajadores/ puesto	Número de Trabajadores																					
Trabajadores operativos	14																					
Trabajadores Administrativos	10																					
Directivos	03																					
Aloalde	01																					
Regidores	05																					
Total	33																					
VARONES	MUJERES																					
25	08																					

Anexo N° 11. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE “APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO” (N° 01)
“APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO”

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<p>1.- APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.</p> <p>RUSSELL ACKOFF</p>	<p>El proceso de planeación de una organización de pende de la actitud y orientación de la persona que la dirige, esta actitud no siempre es pura, pero siempre hay una tendencia hacia un tiempo como lo es: pasado, presente y futuro Russell Ackof</p>	<p>• CULTURA ORGANIZACIONAL Define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas. Zapata (2007)</p>	<p>- MISION -VISION -INFORMACION</p>	<p>A)EFICIENTE B)MUY EFICIENTE C)DEFICIENTE D)MUY DEFICIENTE</p>
		<p>• POLITICAS Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. MARIANA MEDINA 2012</p>	<p>-PLANIFICACION -SERVICIO</p>	

		<p>1. GESTION DEL TALENTO HUMANO</p> <p>Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología usada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes</p> <p>CHIAVENANTO Y IDALVERTO 2002</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contratación -Valores -Decisiones -Compromiso personal -Comunicación 	

Anexo N° 12. MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE “SATISFACCIÓN LABORAL” (N° 01)

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE
APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACION
CULTURA ORGANIZACIONAL	-MISION	22.72%	5	¿Cómo es La misión de la municipalidad, que contemplan políticas y estrategia en los planes?	A) MUY EFICIENTE B) EFICIENTE C) DEFICIENTE D) MUY DEFICIENTE
				¿Los objetivos y metas figuran en la estrategia de los planes?	
				¿la visión refleja la meta u objetivo a alcanzar?	
-VISION	¿la visión de la municipalidad se encuentran reflejadas en los planes y programas en la asignación de recursos?				
	¿la información de las estrategias, planes, metas, objetivos se encuentran reflejadas en la asignación de recursos?				
	-INFORMACION				
POLITICAS	-PLANIFICACION	22.72%	5	¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la Municipalidad.?	
				¿la planificación es el método viable de los trabajadores.?	
	-SERVICIO			¿La Municipalidad cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo?	
				¿La municipalidad debe llevar la iniciativa de intervenir y responsabiliza de su aprobación de los planes?	
				¿la municipalidad revisa los servicios que ofrece y responsabiliza su aprobación?	
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Contratacion	54.54%	12	¿ la contratación del personal idóneo es óptima para alcanzar los objetivos acordados por la municipalidad	
				¿ La renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa para la municipalidad?	

				¿El reconocimiento al personal según su labor es óptimo para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad.?	
	-Valores			¿La formación del profesional es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la municipalidad?	
				¿ Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los servicios y criterios de calidad de la Municipalidad y los asuman en su trabajo?	
				¿La formación de los trabajadores es claro reflejo de sus acciones en la municipalidad?	
	-Decisiones			¿Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores de la Municipalidad y los asuman en su trabajo diario.?	
				¿ Los trabajadores de la Municipalidad tienen la plena libertad de la toma decisiones?	
				¿Los trabajadores de la municipalidad encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.?	
	-Compromiso personal			¿Se cuenta con el personal comprometido para la mejorar y cumplir los objetivos de la municipalidad?	
				¿La municipalidad cuenta con un adecuado Plan de Capacitaciones para la mejora de competencias, habilidades y capacidades necesarias para que el personal cumpla con los objetivos institucionales.?	
	-Comunicacion			¿ Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que los trabajadores se sienten bien informados y notan que valoran sus opiniones.?	
TOTALES		100%	22		

Anexo N° 13. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE “MODERNIZACION DE LA GESTION” (N°02)

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE “MODERNIZACION DE LA GESTION”				
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<p>2. MODERNIZACION DE LA GESTION Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El termino gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos. (Baldoceca, Miguel 2004).</p>	<p>El termino gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos. (Baldoceca, Miguel 2004).</p>	<p>1. Modernización de la gestion Modernización de la gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008</p>	<p>-dirigir -gestionar -recursos economicos</p>	<p>A)EFICIENTE B)MUY EFICIENTE C)DEFICIENTE D)MUY DEFICIENTE</p>
		<p>2.- Lineamientos de gestion Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Porejemplo, un presidente puede tomar una decisión y afirmar que respeta su "lineamiento político", es decir, que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político. El término también puede ser utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Siguiendo con el ejemplo político, un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento. Julián Pérez Porto. Publicado: 2008</p>	<p>-Productividad -estructura organizativa</p>	

Anexo N° 14. MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE “PRODUCTIVIDAD” (N° 02)

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE
APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEM S	ÍTEM S/REACTIVOS	VALORACION
CULTURA ORGANIZACIONAL	-MISION	22.72%	5	¿Cómo es La misión de la municipalidad, que contemplan políticas y estrategia en los planes?	A) MUY EFICIENTE B) EFICIENTE C) DEFICIENTE D) MUY DEFICIENTE E)
				¿Los objetivos y metas figuran en la estrategia de los planes?	
				¿la visión refleja la meta u objetivo a alcanzar?	
-VISION		¿la visión de la municipalidad se encuentran reflejadas en los planes y programas en la asignación de recursos?			
		¿la información de las estrategias, planes, metas, objetivos se encuentran reflejadas en la asignación de recursos?			
POLITICAS	-PLANIFICACION	22.72%	5	¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la Municipalidad.?	
				¿la planificación es el método viable de los trabajadores.?	
	-SERVICIO			¿La Municipalidad cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo?	
				¿La municipalidad debe llevar la iniciativa de intervenir y responsabiliza de su aprobación de los planes?	
				¿la municipalidad revisa los servicios que ofrece y responsabiliza su aprobación?	
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Contratacion	54.54%	12	¿ la contratación del personal idóneo es óptima para alcanzar los objetivos acordados por la municipalidad ¿ La renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa para la municipalidad?	

			<p>¿El reconocimiento al personal según su labor es óptimo para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad.?</p> <p>¿La formación del profesional es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la municipalidad?</p> <p>¿ Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los servicios y criterios de calidad de la Municipalidad y los asuman en su trabajo?</p> <p>¿La formación de los trabajadores es claro reflejo de sus acciones en la municipalidad?</p>	
	-Valores		<p>¿Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores de la Municipalidad y los asuman en su trabajo diario.?</p> <p>¿ Los trabajadores de la Municipalidad tienen la plena libertad de la toma decisiones?</p> <p>¿Los trabajadores de la municipalidad encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.?</p>	
	-Decisiones		<p>¿Se cuenta con el personal comprometido para la mejorar y cumplir los objetivos de la municipalidad?</p> <p>¿La municipalidad cuenta con un adecuado Plan de Capacitaciones para la mejora de competencias, habilidades y capacidades necesarias para que el personal cumpla con los objetivos institucionales.?</p>	
	-Compromiso personal		<p>¿ Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que los trabajadores se sienten bien informados y notan que valoran sus opiniones.?</p>	
	-Comunicacion			
TOTALES		100%	22	

Anexo N° 15. Documentos Presentados (V°B°)



A DE POSTGRADO

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Uripa, 07 de agosto del 2017.

OFICIO N° 001 -2017- VC.M.UCV.

SEÑOR : EDILBERTO PILLACA PUCLLA.
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Uripa.

ASUNTO : Solicita APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TESIS

Es grato dirigirme a Ud., señores (as) regidores y al personal de RRHH. Del honorable concejo de nuestra Municipalidad Distrital Anco huallo, para saludarlos muy cordialmente a nombre propio y de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, augurándoles muchos éxitos en su gestión

Primero.- pongo conocimiento a su distinguida institución por motivos de superación profesional y aporte a la municipalidad vengo realizando la tesis de maestría en mención de GESTION PUBLICA.

Por lo cual solicito la aplicación de instrumentos de tesis, al personal de RRHH.

Aprovecho de la oportunidad para expresarle mis consideraciones de estima personal e institucional.

Adj.

-copia de matriz

-Ficha encuesta

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCO-HUALLO	
MESA DE PARTES	
INGRESADO:	10-08-17
N° DE REG.:	3646
FOLIOS:	07
HORA:	9:31 AM
FIRMA:	

Atentamente,

YIMI CÁCERES GUTIERREZ
DNI: 42367003

Anexo N° 16. Documentos Presentados (V°B°)



A DE POSTGRADO

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Uripa, 07 de agosto del 2017.

OFICIO N° 001 -2017- VC.M.UCV.

SEÑOR : EDILBERTO PILLACA PUCLLA.
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Uripa.

ASUNTO : Solicita APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TESIS

Es grato dirigirme a Ud., señores (as) regidores y al personal de RRHH. Del honorable concejo de nuestra Municipalidad Distrital Anco huallo, para saludarlos muy cordialmente a nombre propio y de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, augurándoles muchos éxitos en su gestión

Primero.- pongo conocimiento a su distinguida institución por motivos de superación profesional y aporte a la municipalidad vengo realizando la tesis de maestría en mención de GESTION PUBLICA.

Por lo cual solicito la aplicación de instrumentos de tesis, al personal de RRHH.

Aprovecho de la oportunidad para expresarle mis consideraciones de estima personal e institucional.

Adj.

-copia de matriz

-Ficha encuesta

MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE ANCO-HUALLO	
MESA DE PARTES	
INGRESADO:	10-08-17
N° DE REG.:	3642
FOLIOS:	07
HORA:	9:31 AM
FIRMA:	

Atentamente,

YIMI CACERES GUTIERREZ
DNI: 42367003