

"AÑO DEL CENTENARIO DE MACHU PICCHU PARA EL MUNDO"

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAVELICA**

(Creada por la Ley 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



TESIS

**"DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN CONTABLE DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - PROVINCIA
DE HUANCABELICA "**

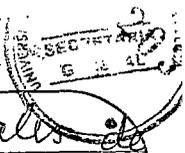
PRESENTADA POR:

Bach. MENDOZA LLIHUA, Elizabeth

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO**

HUANCAVELICA - PERÚ

2011



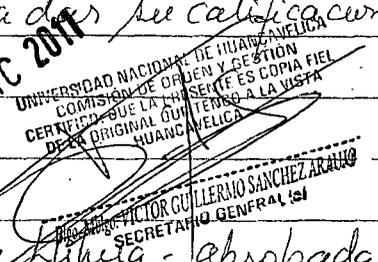
ACTA DE SUSTENTACION

En el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, siendo las 10.00 am del día Miércoles 21 de Julio del 2010, a horas 10.00 am., se dio inicio con la sustentación de tesis de parte de la bachiller ELIZABETH MENDOZA LLIHUA, cuyo trabajo de investigación se encuentra titulado con el nombre de: DIRECCION ESTRATEGICA Y GESTION CONTABLE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSION- PROVINCIA DE HUANCABELICA,

De conformidad a la Resolución N° 549-2010-FCE-UNH de fecha 25/06/10 el jurado está conformado por el DR. CPC. CARLOS LOZANO NUÑEZ - Presidente, LIC. LUIS ANGEL GUERRA MENENDEZ - Secretario y CPCC. LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ - Vocal.

Mediante Resolución N° 585-2010-FCE-UNH de fecha 13/07/2010, se fija la fecha y hora de la sustentación vía tesis de la bachiller en Contabilidad Elizabeth Mendoza Llihua para el día miércoles 21 de Julio de 2010 en el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales. El Presidente del jurado dió inicio al acto de sustentación otorgando un tiempo de 30 minutos a fin de dar cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la UNH. Habiendo la sustentante realizado la presentación de su tesis se pasó al estadio de preguntas por parte del jurado siendo absueltas una a una. Terminado, el jurado solicita a la sustentante y al público en general a abandonar el recinto a fin de hacer la deliberación correspondiente.

Seguidamente los miembros del jurado proceden a dar su calificación:
 Dr. C.P.C.C. Carlos Lozano Nuñez - Aprobado
 Lic. Luis Angel Guerra Menendez - Aprobado
 CPCC. Luis Alberto Medina Hernández - Aprobado.



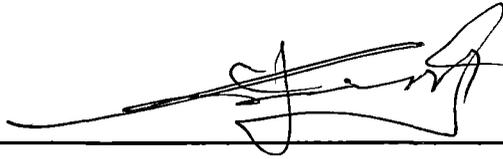
Resultado Final: la Bach. Elizabeth Mendoza Llihua - aprobada por unanimidad. Se da por concluido el proceso de sustentación de tesis, siendo la 12.30m para a firmar los presentes.

Lic. Luis Guerra Menendez
 Secretario

DR. C. P.C.C. CARLOS LOZANO NUÑEZ

LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ

MIEMBROS DEL JURADOS

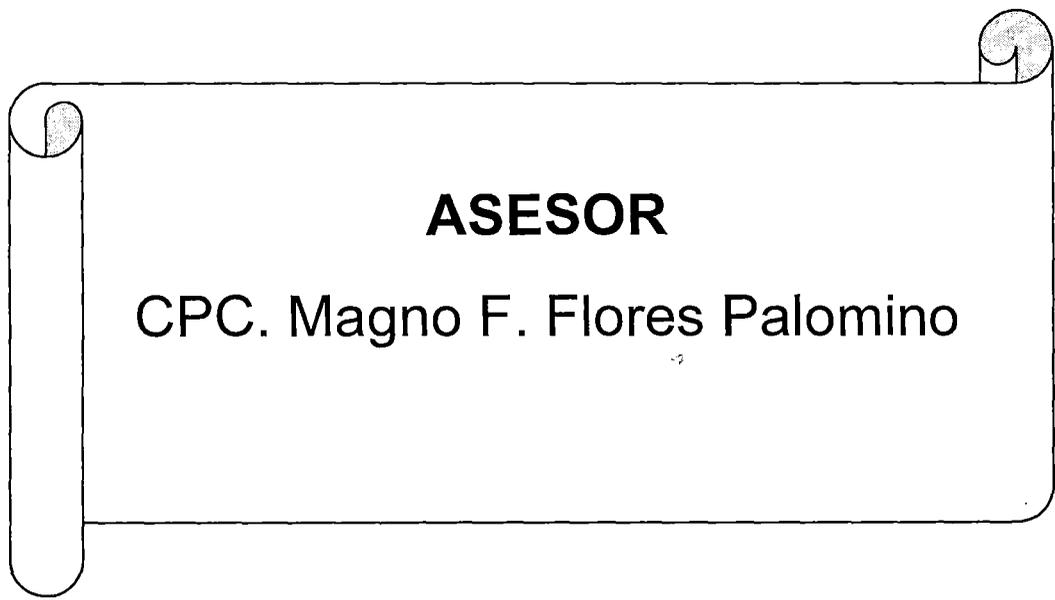


Presidente

Secretario



Vocal



ASESOR

CPC. Magno F. Flores Palomino

DEDICATORIA: A mis padres Abilio y Alejandra
ejemplo de lucha y sacrificio y
trabajo por un mañana mejor.

ÍNDICE

	PÁGINA
DEDICATORIA	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
 CAPITULO I PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Formulación del problema.....	11
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivo específico.....	12
1.4. Justificación.....	13
 CAPITULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes de estudio.....	14
2.2. Bases teóricas.....	21
2.3. Definición de términos básicos.....	62
2.4. Sistema de hipótesis.....	68
2.5. Variables.....	69
2.6. Operacionalización de variables.....	69
 CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de investigación.....	71
3.2 Nivel de investigación.....	71
3.3 Método de investigación.....	71
3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	72
3.5 Diseño de investigación.....	72
3.6 Procedimiento de recolección de datos.....	73

3.7	Técnica de procedimiento y análisis de datos.....	73
3.8	Ámbito de estudio.....	74

CAPITULO IV

ASPECTO ADMINISTRATIVO.

4.1	Resultados.....	75
4.2	Presentación de los resultados estadísticos.....	75
4.3	Conclusiones.....	106
4.4	Recomendaciones.....	107
4.5	Bibliografía.....	108
4.6	Anexo.....	110

RESUMEN

La presente investigación obedece a la mejora en los servicios de la Municipalidad Distrital de Ascensión – Huancavelica, así como la aplicación de la Dirección Estratégica para mejorar la gestión contable, se ha aplicado una investigación básica, siendo descriptiva – explicativa, aplicando como instrumento de recolección de datos el cuestionario estructurado a los 20 trabajadores de la Municipalidad obteniéndose los siguientes resultados:

- La dirección estratégica mejora la gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica, conllevando a una mejor atención a los pobladores del Distrito de Ascensión y mejorando la gestión en conjunto.
- La realización de una capacitación integral en dirección estratégica mejora la gestión organizativa contable de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.
- El desarrollo de programas de fortalecimiento funcional integrado mejora la gestión de prestación de servicios contables a los usuarios de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.
- La integración de los instrumentos de gestión pública reduce los costos administrativos y operativos institucionales de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.

INTRODUCCIÓN

En la investigación después de haber consultado diferentes fuentes primarias y secundarias especialmente las bibliográficas, no se encontró antecedentes de la investigación específicamente para la Municipalidad Distrital de Ascensión- Provincia de Huancavelica. La propuesta de la Dirección Estratégica para mejorar la Gestión Contable de Municipalidad Distrital de Ascensión- Provincia de Huancavelica Provincia de Huancavelica, nace a consecuencia de los problemas que aquejan a las instituciones públicas que carecen de un sistema político, económico y social que permita establecer premisas y parámetros para un buen control de la gestión que comprende la ejecución de gastos de recursos otorgados por la Dirección General del Tesoro Público, Ministerio de Economía y Finanzas y de los Recursos Directamente Recaudados generados por las mismas instituciones. El desconocimiento de técnicas, normas legales establecidas y la falta de automatización producen distorsiones, mal manejo de fondos y atraso en las informaciones de gestión. Las situaciones descritas se han convertido en apremiante en la medida que las actuales formas de gestión mediante la administración tradicional han dejado de entregar una seguridad razonable y con valor agregado sobre la eficacia de su cometido, especialmente porque las tipologías, vigentes en esta materia se sustentan en la gestión rutinaria y ulterior de los hechos económicos

esporádicamente en el análisis de los procesos y el entorno que rodea al ente, a fin de ejercer un control mirando al futuro. De mantenerse esta problemática descrita la Municipalidad Distrital de Ascensión- Provincia de Huancavelica no podrá afrontar la influencia del entorno que exige adaptarse a las nuevas tendencias y los veloces cambios que se generan. Especialmente a la utilización y aplicación de la Dirección Estratégica mediante redefiniciones de la Gestión Contable Tradicional. Entonces frente a estas situaciones nuestro problema principal que nos planteamos es: ¿De qué manera la aplicación de la dirección estratégica mejora la gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión- Provincia de Huancavelica.

Metodológicamente, se ha estructurado el tema materia de investigación, en cuatro capítulos: En el **Primer Capítulo**, trata del Planteamiento y formulación del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación. El **Segundo Capítulo**, comprende los antecedentes del estudio y las bases teóricas, el sistema de hipótesis, la definición de términos básicos, las variables y su Operacionalización.

El **Tercer Capítulo**, trata de la metodología, el tipo y nivel de investigación, el método, las técnicas e instrumentos y fuentes o informantes de recolección de datos, el diseño de la investigación que, la población, muestra y muestreo y los procedimientos de recolección de datos, las Técnicas de procesamiento y análisis de datos y el ámbito de estudio. El **Cuarto Capítulo**, comprende el Potencial humano, los recursos materiales, el presupuesto, el financiamiento, el cronograma de actividades. Finalmente las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Elizabeth.

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Municipalidad Distrital de Ascensión no esta desarrollando en forma óptima la gestión administrativa, la prestación de los servicios a los usuarios y las actividades programadas en el Plan de Trabajo Institucional, así mismo a la fecha no cuenta con un Plan Estratégico Institucional por lo que requiere de un proceso de mejoramiento y optimización para lograr la satisfacción de la población.

Además en el problema de la eficiencia en la gestión contable, existen características relevantes que generan dificultades en la parte contable y deben tener la factibilidad de aplicar una estrategia para ser resueltos, mediante un procedimiento de investigación que debe ser relevante socialmente.

Viendo esta realidad se busca alternativas que conlleven al desarrollo de la región y principalmente del distrito de ascensión, realizando las investigaciones correspondientes de nuestra realidad económica, política, social, financiera, demográfica etc. en el marco de la administración estratégica.

Esto no ha permitido desarrollar su nivel competitivo a nivel local, nacional y mundial. Sabemos bien que la Municipalidad Distrital de Ascensión al no poder elevar su nivel de competitividad en el mercado de servicios, tiene bajas oportunidades de desarrollo institucional y por ende tiende a generar mala imagen provocando la falta de orientación y atención al cliente en un entorno estratégico generando un bajo desarrollo económico de la población que necesita satisfacer sus necesidades.

Si esta realidad actual continúa de esta manera se tendrá una institución con muy pocas posibilidades de prestar servicios de calidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General.

¿Cómo la aplicación de la dirección estratégica mejora la gestión contable de la municipalidad distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica?.

1.2.2. Problemas Específicos:

¿Como la capacitación integral en dirección estratégica mejora la gestión organizativa contable de la municipalidad distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica?

¿Cómo en el desarrollo de programas de fortalecimiento funcional integrado mejora la gestión de prestación de servicios contables a los usuarios de la municipalidad distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica?

¿Como la integración de los instrumentos de gestión pública logra reducir costos administrativos y operativos institucionales de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar como la dirección estratégica mejora la gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica.

1.3.2. Objetivo Especifico.

Determinar el grado de capacitación en dirección estratégica tiene los trabajadores de las areas organizativa contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica.

Determinar la percepción en la prestación de servicios de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica.

Determinar la manera de integrar los instrumentos de gestión pública para reducir los costos administrativos y operativos institucionales de la municipalidad distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica.

La presente investigación que se realiza sobre dirección estratégica aplicado en la municipalidad distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica nos permitirá contribuir en el desarrollo de la gestión contable. Generando así constructos sobre la temática planteada.

1.4.2. Justificación Práctica.

Con La presente investigación nos permitirá contar con elementos de aplicación práctica en un ambiente de dirección estratégica orientado a la municipalidad distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica.

1.4.3. Justificación Metodológica.

En la presente investigación se tiene como propósito aplicar el modelo de dirección estratégica. Esto nos permitirá contar con elementos de proceso de inicio de entrada y de salida en el aspectos para la gestión contable.

1.4.4. Justificación Social.

Se justifica socialmente porque nos permitirá contribuir con el saber universal y específicamente con el saber de la carrera de contabilidad en el área especializada de dirección estratégica orientada a la gestión contable. Hecho que se genera dado las últimas tendencias del entorno al que se sujeta nuestra sociedad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Respecto al tema específico materia de investigación elegida no se han encontrado antecedentes al respecto específicamente para la región de Huancavelica. Por lo que, consideramos inédita la presente investigación. Cabe aclarar que se ha recurrido a las bibliotecas de las universidades y otros centros de información donde no existe bibliografía suficiente al respecto. Asimismo se tiene los siguientes antecedentes:

- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO. ANÁLISIS DE CONOCIMIENTOS EN EMPRESAS TEXTILES Y DE LA CONFECCIÓN EN ESPAÑA**, realizado por Durán Juvé, Dunia, En esta tesis se analizan los aspectos más relevantes de la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las fases de la dirección estratégica.

Se estudian también aspectos del capital humano y se ofrece una serie de procedimientos para la solución de problemas de índole

emocional que pueden afectar al personal de la empresa. Dichos procedimientos pueden ser aplicables a las empresas objeto de estudio, es decir, a las empresas del sector textil y de la confección en España, realizándose un estudio que permite determinar cuáles son los rasgos principales del conocimiento de las personas, en función de los cargos directivos y mandos intermedios, estudios realizados, retribución y años de antigüedad, pudiendo servir de punto de partida para el estudio de un sistema de gestión del capital humano vinculado a la estrategia de la empresa.

- **EL MODELO EFQM REFERENTE ÓPTIMO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ORIENTADA A LA EXCELENCIA** Autor: Juan Ignacio Martín-Castilla ¹. La presente tesis nace con el espíritu de proponer el Modelo EFQM como referente óptimo para la dirección estratégica de la Administración Pública en el Nuevo Paradigma de Administración al Servicio Público. Se ha pretendido formular y desarrollar un modelo adaptado a las singularidades de la Administración Pública española, que pueda erigirse en un referente para su transformación, mejora continua y refuerzo democrático, conservando sus principios y valores políticos de servicio.

Inspirada en la propuesta de un modelo con carácter orientativo y no prescriptivo ni dogmático, motivador y abierto, que pueda servir para explorar las oportunidades, para la reflexión y la acción, aplicable a cualquier organización pública inmersa en un proceso de modernización, en respuesta al escenario actual, e

¹ Director: Dr. D. Eduardo Bueno Campos (UAM)
Codirector: Dra. Dña. Beatriz Rodrigo Moya (UNED)
Defendida el 14 de septiembre de 2004

independientemente de los ámbitos en que preste servicio, tipología organizativa, tamaño o forma jurídica.

Para ello, se realizó una relectura de la filosofía de la calidad desde los principios de la Administración Pública para, acto seguido, recrear y formular un modelo específico para la dirección estratégica de la Administración Pública orientada a la excelencia.

La secuencia que ha recorrido la investigación partió del análisis teórico de las singularidades del sector público en España y el cambio de paradigma de la Administración orientada al Servicio Público, y en el que la ciudadanía (entendido este término en su significado más rico, provisto de carácter legitimador del sistema democrático y de sus instituciones, en las que participa) pasa a ocupar un lugar protagonista.

En dicho sentido, se evidencia la necesidad de adoptar estrategias de calidad que posibiliten una mejor adaptación de la Administración al entorno dinámico y complejo, en el que irrumpe la necesidad de hacer a ésta más "receptiva", más comprensible, que responda a las necesidades de los ciudadanos, sea accesible (espacial, material, temporal y cognoscitivamente) y que fomente la participación activa de la ciudadanía, que cobra protagonismo ante el nuevo paradigma de Administración. Como respuesta, sólo cabe el cambio, la transformación o modernización, lo que requiere la integración de las estrategias y metodologías de calidad en dichos procesos para asegurar los principios de eficacia, eficiencia, economía, calidad del servicio, receptividad, participación e involucración de los grupos de interés. Para López y Gadea (2001) el nuevo planteamiento exige la relectura del sentido del servicio público desde una lógica política, que defienda el valor del servicio público a los ciudadanos y esté atenta a la participación y refuerzo de la democracia, introduciendo la

innovación y mejora continua en la propia actividad de la Administración, dentro de una lógica de calidad total o excelencia.

La investigación ha podido mostrar la complejidad y riqueza de matices que tiene el concepto de "grupos de interés" en el ámbito público y de las implicaciones que conlleva dicha complejidad a la hora de involucrar a dichos agentes tanto en la adopción y definición de políticas como en su desarrollo y en las actividades administrativas derivadas, propiciando cauces adecuados para ello.

La opción por el paradigma de la Administración orientada al servicio público integra tanto los principios instrumentales de la Nueva Gestión Pública, como la dimensión política de ésta, que persigue la reconciliación de una gran diversidad de intereses sociales a veces antagónicos. Asimismo, la adopción de dicho enfoque posee importantes implicaciones en el modelo que posteriormente se formulará, ya que, entre otros aspectos exige que la Administración reúna las siguientes virtudes:

- I. Orientada al servicio público, inspirada en objetivos y orientada a resultados,
- II. Relacional, orientada a la diversidad de grupos de interés, y del conocimiento,
- III. Adaptada a la sociedad, y al entorno en general, flexible y anticipadora,
- IV. Democrática y participativa, con valores políticos y ética pública,
- V. Competitiva, flexible y adaptativa,
- VI. Colaborativa, intra e interadministrativamente, y con otras instituciones y organizaciones privadas y de ámbito social,

VII. Equilibrada en los servicios que asume entre sus competencias,

VIII. Inteligente, que innova y aprende.

Una vez identificado el marco conceptual sobre el que se va a basar la relectura del Modelo EFQM desde la perspectiva pública, es el momento de consensuar acerca de la concepción de modernización y el apoyo en las estrategias de calidad. De modo que, tras analizar los diferentes significados por los que ha atravesado el término calidad y contextualizar el significado actual, la investigación abandona el término calidad y opta por el de "excelencia" como más adecuado para el nuevo constructo en el que se ve embarcada, iniciando una nueva etapa: el análisis de los principales modelos estratégicos de excelencia, desarrollados en el ámbito del sector público español, como instrumento en el proceso de transformación, cambio o modernización en el marco del nuevo paradigma de Administración al servicio público.

- PRODUCCION ESTRATEGICA DEL CIDTEL 1994 - 2000: IMPLEMENTACION DE NUEVOS SERVICIOS, Autor Bejar Aybar, Sonia Mercedes² tesis doctoral que determina como importante el desarrollo de bases estratégicas en la producción empresarial.

- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SANEAMIENTO DE EMPRESAS. EL CASO PETROPERU 2001-2005. AUTOR HUGO EDUARDO JARA FACUNDO³**, tesis cuyas conclusiones son las siguientes:

1. Los instrumentos de la Dirección Estratégica funcionan exitosamente cuando la administración está imbuida de un pensamiento, una actitud y una intención estratégica,

² Portal sisbib

³ <http://infolimaperu.blogspot.com/2009/08/tesis-direccion-estrategica.html>

aplicados con decisión, llevando las estrategias a su ejecución. En el caso estudiado, se comprueba con indicadores económico financieros el incremento dramático de las Utilidades operativas y netas (182 millones de soles en el año 2004) y del patrimonio de la empresa, que en el 2004 alcanzó 460 millones, incrementando en 325 millones sólo en año y medio de gestión.

2. El carácter jurídico de una empresa no es sinónimo de logro de una mala o buena gestión, sino que el éxito de una empresa depende de la calidad de su gerencia, su profesionalidad e idoneidad para llevar adelante estrategias ganadoras, cuando todas compiten en igualdad de condiciones con las reglas de juego del mercado y no en condiciones desventajosas. La calidad de la estrategia y la correcta aplicación gerencial, llevaron a recuperar la participación de mercado nacional de PetroPerú, desde un 48 % encontrado para Julio del 2003 a un 53 % al cierre del ejercicio del 2004.
3. Para la aplicación de la Dirección estratégica se requiere que este sea promovido y liderado por un líder que además de basar su liderazgo en valores y principios y ser carismático, sea fundamentalmente eficaz; para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y la aprobación de la sociedad.
4. El liderazgo centrado en principios y valores, es generadora de grandes resultados, como los obtenidos en los últimos años en PetroPerú, al lograrse motivar y movilizar al recurso humano haciéndolo partícipe de una visión compartida, incrementando su productividad en el

procesamiento del petróleo y las ventas y la innovación y buenas prácticas en sus labores.

5. En Petroperú existe una cultura organizacional muy fuerte, que ha estado adormecida por la incertidumbre en el destino de la empresa. Con la motivación y confianza que se generó, esta cultura, ha actuado sinérgicamente, lográndose resultados extraordinarios en un período relativamente corto de aplicación de las estrategias.
6. Con la exclusión de PetroPerú del proceso en que estaba inmerso con la Ley de privatización, aprobada por el Congreso de la República, se demuestra una vez más, que con la recuperación de la confianza general en la empresa, es posible convertir una amenaza en una oportunidad, como en el caso estudiado,
7. La estrategia de crear valor para la empresa, independientemente de su destino jurídico final, funcionó con la aplicación de una dirección estratégica basada en principios; lo que neutralizó el paradigma del conformismo determinista que mantuvieron sus diferentes administraciones sobre el "inexorable" destino de privatización que le esperaba a PetroPerú.
8. Petroperú es el principal contribuyente y recaudador de tributos para el Estado peruano. Cada año se incrementan las cifras de contribución al Estado, habiendo alcanzado la cifra record de 3,185 millones de soles en el año 2004.
9. La mala imagen que la empresa tuvo, producto de su actuación no transparente, sólo ha podido cambiarse, con una conducta austera, eficiente y transparente, que la

opinión pública luego de un período de duda, comprobó que era genuina y le devolvió la confianza a Petroperú.

10. La Comisión de Ética y transparencia, cuando funciona con veracidad y con representantes probos de las Sociedad Civil actuando como Comisionados, es una garantía de una actuación honesta y transparente en la gestión.
 11. Petroperú genera utilidades netas , que puede y debe invertir en su modernización y expansión de su capacidad, sin requerir fondos públicos para ello.
- PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JACINTO, tesis para optar el grado de maestro en ciencias económicas, autor Marco Antonio de Lama Castillo, cuya conclusión involucra el tema de planeamiento estratégico como una herramienta para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

2.2. BASES TEÓRICAS:

CONCEPTO DE DIRECCION ESTRATEGICA

La dirección estratégica⁴

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una

⁴ <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. En 1984 cuando creé como máximo ejecutivo, junto a un grupo de grandes profesionales, Visión, no estábamos creando una óptica más, sino que estábamos aportando un valor añadido a lo que existía en ese momento, «sus gafas en una hora».

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
 - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- Planificación estratégica:
 - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
 - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Implementación estratégica:

-
- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
 - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

-
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a mi juicio profesional son más válidas en la actualidad y de las que, tras su lectura, más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

Personalmente me gusta comparar esta actividad con una bonita partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y nuestras fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos. Los movimientos que realicemos y la visión que tengamos será lo que nos haga ganar la partida.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

Conceptos de Dirección

Aunque ya Henri Fayol en la segunda década del siglo XX, al escribir acerca de las operaciones administrativas, en su trabajo "Administration Industrielle et Générale", consideraba que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, entendiendo que prever consiste en escrutar el futuro y articular un programa de acción, se ha precisado sin embargo por estudiosos de la temática, que al examinar la evolución de la teoría de la administración, en gran parte de los enfoques o escuelas, los temas de planificación y control, o han sido ignorados, o han sido tratados superficialmente, poniéndose mayor atención en los aspectos organizativos.

La dirección fue definida por Orlando Carnota como "aquella función de la administración que se ocupa de regular el proceso de movimientos y cambios que se producen en la empresa, producto de influencias externas e internas, con el objetivo de que el sistema organizativo constituido por la propia empresa sea capaz de enfrentar, cada vez con mayor eficiencia, los objetivos que la sociedad le ha asignado." (Carnota, Orlando, 1981).

En esta definición se habla de las influencias que el entorno puede ejercer sobre el sistema empresa, pero hay un descuido en cuanto a las personas involucradas, debido a que éstas crean situaciones que conducen al logro de las metas organizacionales, papel que ha estado presente desde los inicios de la teoría acerca del tema. Teniendo en cuenta un poco más este factor humano, pero viéndolo ya desde el punto de vista de que también es quien realiza la acción de dirigir y desempeña la actividad de dirección, L.Bittel y J.Ramsey definen *Dirección de Empresas* como "Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos." (Bittel.L y J.Ramsey, 1997).

Menguzzato y Renau plantean que los objetivos de la dirección están en la integración y coordinación de esfuerzos de los miembros de la organización, de modo tal que con ello consigan el logro de las metas trazadas por la entidad, así como las de las demás personas que la componen (Menguzzato, M y Renau, J.J, 1991).

Hasta aquí se puede destacar que, aunque hay otros muchos autores, entre los que se puede citar (Planty, Earl. G y J. Freeston, 1959), (Stoner, 5ta ed), que se han dedicado a estudiar el tema de la dirección, todos se ajustan a que debe existir un objetivo que cumplir, un personal que se responsabilice de que exista la debida armonía en las acciones, tanto interna (empresa) como externa (sociedad), y de las transformaciones llevadas a cabo, realizando todas las actividades necesarias para dar cumplimiento a dicho objetivo.

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa.

La dirección requiere una sistemática respuesta a los cambios del entorno empresarial; comporta un conjunto de procesos que facilitan la toma de decisiones en un entorno cambiante, para la consecución de unos objetivos.

Actualmente, el tema de Dirección se enfoca desde diferentes puntos de vista y en la amplia teoría aparecen nuevas terminologías como "Management", donde en un sentido significa simplemente administrar o manejar (un negocio o una casa) y en otro enfrentar o reaccionar ante situaciones; incluso, en otro sentido, controlar o

dirigir a otros haciendo que se sometan a la voluntad de alguien, este bastante cuestionado.

En la práctica han surgido modificaciones en cuanto al concepto de dirección o actitudes nuevas, así se encuentran: Dirección Estratégica, Dirección por Valores, Dirección Integrada a Proyecto, Dirección por Objetivos, etc.

1.1 Estrategia y Actitud Estratégica

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego stratego que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran SunTzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

Dentro de las muchas definiciones que se ofrecen sobre Estrategia, la de Ansoff (1976) plantea que " Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno" . Sin desestimar otras definiciones y reconociendo que las mismas no pueden encuadrar ni encerrar la realidad dentro del apretado marco que un concepto impone, se considera que la de Ansoff es, dentro de una decena de definiciones estudiadas, la de mayor síntesis al tiempo que la de mayor alcance conceptual.

Comencemos examinando las definiciones que ofrecen conocidos autores:

H.Koontz Estrategia, Planificación y Control. 1991. " Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada."

J.B. Quinn. The Strategic Process. Concepts, Contexts, Cases. 1991. " Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al " mariscal " a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única, viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes."

H.Mintzberg. Five Ps for Strategy. 1987. La estrategia ha sido definida de muy diversas formas. Utilizaré cinco definiciones con " P" :

Plan, curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición las estrategias tienen dos características esenciales: son hechas como " adelantos" de la acción que se requiere realizar, y son desarrolladas consciente e intencionadamente dirigidas a un propósito.

Maniobra (utiliza la palabra " ploy") dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Patrón de comportamiento en el curso de acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)

Perspectiva, relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

F. David. Gerencia Estratégica. 1994. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas

externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica.

M. Porter. Estrategias Competitivas. 1992. Esencialmente, la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar esos objetivos.

E. Saravia. Seminario Iberoamericano. 1994. La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios profundos en el contexto tornan hoy inviables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del setenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes públicos o privados, deberán estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades.

Otras definiciones plantean que Estrategia es:

- una forma de configurar el futuro de la empresa.
- una filosofía de combate.
- un proceso analítico, sistemático, reflexivo y creativo para poner a la empresa a tono con su entorno.
- el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Al estudiar estas definiciones se puede constatar, que con independencia de la amplitud conceptual, todas involucran compromisos de recursos, análisis y esfuerzos orientados a acciones futuras, y enfocan con diferentes formas y palabras el binomio empresa-entorno como un todo partiendo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La extrapolación del concepto desde la esfera militar al mundo empresarial y su evolución,

pese a la riqueza y diversidad de los enfoques, queda a nuestro juicio expresada de la mejor manera en la definición de Ansoff como la síntesis de todas las definiciones estudiadas, a través de la unidad dialéctica que conforman la empresa y su entorno.

Esta unidad se manifiesta a través de la permanente lucha de dos contrarios: la empresa de hoy debe enfrentarse a un entorno agresivo, hostil, pero a su vez no puede prescindir del mismo. Por estas razones no tendría sentido, en las condiciones actuales, separar estos dos eslabones para análisis independientes. Sin embargo, en presencia de entornos plácidos y estructurados como los que durante mucho tiempo predeterminaron las formas de organización de las empresas, esta interacción dialéctica era apenas imperceptible, razón por la cual no constituía una variable de interés, sino una constante del sistema; de un sistema cerrado que podía ser analizado al margen de su medio. Con todo y ello, la imperceptibilidad de la interacción no presupone su inexistencia; la unidad dialéctica se expresa a través de su movimiento, de su dinamicidad. Es el entorno el que determina el contenido de la unidad, la cual se expresa a través de múltiples formas de interacción.

Lawrence y Lorsch (1967) con su Enfoque Contingente o Situacional aportaron al Pensamiento Administrativo, lo que Ansoff señala en su definición como " dialéctica empresa-entorno" . Diríase, que de forma análoga a la interacción de la corriente eléctrica con el campo electromagnético que esta engendra alrededor del conductor (donde cualquier variación de la intensidad de corriente produce variaciones en dicho campo y viceversa), las reacciones en la unidad empresa-entorno dependen de las variaciones de sus acciones recíprocas.

Actualmente, la incertidumbre, la complejidad, el bajo grado de estructuración del entorno y su turbulencia predeterminan nuevas configuraciones estructurales para las organizaciones y nuevas interacciones con el entorno. Dentro de estos sistemas abiertos, las

interrelaciones dialécticas como forma de movimiento y existencia de dicha unidad, cambian y continúan haciéndolo de forma acelerada; nuevas formas expresan nuevos contenidos porque cada empresa, cual organismo biológico debe aprender a encontrar su estado de homeostásis dinámica, su equilibrio con el medio, bajo riesgo de desaparecer si no lo logra. Es justamente la "**Actitud Estratégica**" uno de los factores claves del éxito en la evolución y supervivencia de la empresa, y en este sentido, es que resulta de interés aproximarse a este planteamiento, a través de su necesidad y sus características, más que de la búsqueda de una precisión conceptual.

Adoptar una actitud estratégica es, en primer lugar, asumir y utilizar en favor propio las leyes de la Dialéctica como leyes objetivas aplicables al pensamiento empresarial. La negación dialéctica y la unidad y lucha de contrarios se manifiestan de forma ostensible en la dinámica de la empresa con su medio.

Se considera que entre los principales rasgos del Pensamiento Estratégico están los siguientes:

- Mantener un espíritu crítico ante la organización, ante sus problemas; hacer de la conducta proactiva un estilo de comportamiento.
- Desear, propiciar y amar el cambio, porque considerar el cambio como una patología, es en sí mismo una conducta patológica.
- Tener sentido preciso del tiempo para: no perder oportunidades; trazar las estrategias y resolver los problemas, **porque hay cosas que no pueden esperar.**
- Aplicar un enfoque integrador; buscar y encontrar el impacto de cada estrategia teniendo siempre presente que los óptimos locales no garantizan el óptimo global.

En resumen, la dirección como un proceso, que utiliza entre sus insumos la información para disminuir la entropía del sistema; que está permanentemente en el centro de los cambios, que se opone y lucha contra la resistencia a dichos cambios; que se anticipa con información disponible a las degradaciones del sistema, las cuales generalmente siguen un proceso evolutivo, y que considera el cambio como un estado permanente de existencia y evolución, precisa no sólo de una estrategia formalizada, sino que demande que sus directivos prediquen y practiquen la filosofía de su empresa de acuerdo con una actitud estratégica dialéctica; que se adecua, tanto a las demandas del entorno, como a las exigencias internas de la organización con las que se suponen identificados, comprometidos y motivados a trabajar.

Estrategia y Actitud Estratégica constituyen términos cuya semántica continúa en evolución, tanto más hoy cuando la Dirección Estratégica ocupa el centro del pensamiento teórico del Management y algunos autores la consideran un enfoque innovador.

Evolución de la planificación estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el

papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La planeaciones estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron 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 estropear 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 del 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, transporte, 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.

De esta manera, distintos trabajos que en estos años centran su atención en la relación empresa-entorno, y en el carácter

condicionante de este último sobre el sistema de planificación, el tipo de estrategia, de estructura organizativa y de estilo de liderazgo, serán recogidos dentro de la llamada " Teoría Contingente o Situacional" .

Bajo estas condiciones económicas e influjo teórico, aparece la planificación estratégica, como un enfoque de dirección, que pone el énfasis, no en el plazo, sino en el concepto de estrategia.

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.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo. 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. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, Proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, Estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y

más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

- Premisas De Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente

están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos - pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación De Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

- **Implementación Y Revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

- **Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión**

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Definición de Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Stonner.Administración.1989. Los autores emplean distintos términos: Planeación General, Planeación a largo plazo, Planeación estratégica. Seguramente habrá mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la Planeación Estratégica:

- a) Se ocupa de cuestiones fundamentales;
- b) Ofrece un marco de referencia para una planeación mas detallada y para las decisiones ordinarias.
- c) Supone un marco temporal mas largo.
- d) Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- e) Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La Planeación Estratégica se centra en hacer las cosas correctas (eficacia), mientras que la Planeación operacional procura hacer bien esas cosas (eficiencia).

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus

acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

G.A. Steiner. Planificación de la Alta Dirección. 1991. Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como plantea Biasca, el planeamiento es un proceso de fijación de objetivos y determinación de qué debe hacerse para alcanzarlos. Es un esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucra entre otras cosas:

- pensar en el futuro
- . decidir sobre futuros deseados y acciones para alcanzarlos;
- . establecer metas para alcanzar los objetivos establecidos.

Es una de las funciones administrativas y está íntimamente relacionada con las de organización, conducción y control.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

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

Planificación estratégica: utilización del proceso. La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Alberto Jorge: La Planificación Estratégica es una parte de la Dirección Estratégica, y que esta última, es mucho más abarcadora. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección. Cabe decir que la planificación es la locomotora que arrastra tras de sí, las actividades de la organización, la dirección y el control.

El proceso de planificación estratégica establece prepararse y anticiparse para alcanzar un estado ideal codiciado, pero lograble, por lo que la forma en que se gestione el cambio es decisiva para alentar o atenuar el factor humano. Este tipo de dirección permite introducir transformaciones de forma no traumática.

Así debe lograrse, que sean los ejercicios de Planificación Estratégica, ya que además de potenciar las ideas, no es algo que se ve como un proceso, con un principio y final claro, sino como una continuidad que

refleja los cambios de ambiente en cada organización y se adapta a la misma.

Consiste en el ejercicio ininterrumpido que permite establecer un programa general de objetivos para la organización, así como los medios para alcanzarlos.

Las metas nos ofrecen un sentido de dirección, permiten enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestros planes y decisiones y además, sirven para evaluar nuestros resultados.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una

empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

- **Concepto de estrategia**

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Orígenes de las Estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos Y Finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas de Estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de su estrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo De Los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Existen diferentes niveles de formulación de estrategias, los más destacados según ¿Somos Competitivos?. R. Biasca . Parte III., son:

- La estrategia corporativa es la que está relacionada con la orientación general de la empresa; entre sus principales funciones se

destaca el intento por satisfacer los deseos de accionistas y de agregar valor a las diferentes partes de la empresa.

- La estrategia de una unidad de negocio, es la que se genera para competir exitosamente en un mercado determinado
- Las estrategias funcionales son las que definen cómo las distintas partes de la organización concretan la estrategia corporativa y la de unidades de negocio. Este obliga a definir los procesos y recursos.

1.4.2 Estudio Del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas,

reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

- **La Empresa en el Medio**

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y

el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

- **Análisis Gerencial Específico Y De Impacto**

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas.

Técnicas No Cuantitativas Más Antiguas

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

Métodos Cuantitativos Más Antiguos

En este tipo son sobresalientes los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas - salidas y análisis de regresión múltiple.

Modelos Basados en la Computación

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

- *El Diagnóstico Estratégico.*

Para proceder a valorar y a enfrentar las debilidades y fortalezas de la empresa o unidad de negocio, con las oportunidades y amenazas actuales o previsibles del entorno se utiliza el análisis conocido como SWOT o TOWS (por las siglas en inglés de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), o DAFO o FODA en español, aludiendo a la consideración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

El objetivo del análisis DAFO es deslindar aquellas circunstancias, condiciones, tendencias, fuerzas que tendrán relevancia para formular los objetivos y estrategias de mercadotecnia, exponiendo y contrastando las condiciones internas frente a los horizontes y obstáculos actuales y posibles del entorno. De esta manera permite captar cuáles son los temas claves en los que debe centrarse toda la reflexión estratégica subsiguiente.

Es este el momento en que deben definirse las principales alternativas hacia donde debe dirigirse el plan, sin intentar buscar soluciones aún, pero si subrayando aquellos aspectos que merecen especial atención.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.
Matriz dofa

(Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La

organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente.

Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Inventar

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

Modelo de Computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de

caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventarioo una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas - Salidas (input - output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

Identificar Factores Estratégicos para el éxito Comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son.

Intuición

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al Dirigente

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de Adaptación

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

Investigación por Sinergia

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que $2+2=5$.

Otros Enfoques

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

El Surgimiento de la Dirección Estratégica

La relación de los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva. No fue hasta la segunda guerra mundial que surgió la idea de que planificación estratégica y la aplicación de dichos planes que constituyen un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos administración estratégica. Este enfoque amplio para desarrollar la estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionando con el tiempo.

En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se definiera como "La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas".

Chandler subrayo tres elementos fundamentales: (a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de búsqueda de ideas clave (en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria), y (c) como se formula la estrategia. Chandler abandono el concepto convencional de que la relación entre un negocio y su ambiente era, más o menos, estable y pronosticable. Desarrollo sus ideas usando métodos de la historia y analizando el crecimiento y el desarrollo de compañías. Conforme evoluciono el concepto de Chandler, dos factores salieron a la luz de inmediato: (1) la planificación estratégica valía en el mundo de las actividades mercantiles reales, pero (2) el papel del gerente para implantar los planes estratégicos contenía una explicación mas completa de la aplicación de estrategias). Todavía estaba por definir la forma en que la alta dirección podría atacar los problemas centrales que enfrentaban las organizaciones modernas: los veloces cambios de la interrelación entre la organización, su ambiente y el rápido crecimiento del tamaño y la complejidad de las organizaciones modernas de negocios.

Otra Definición de Dirección Estratégica

David⁵ define que "La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus

⁵ DAVID, Fred R. (2003) "Conceptos de Contabilidad Estratégica". Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 5.

objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales”.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – LÍNEA DE BASE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSION

Ficha Técnica del Distrito de Ascensión

Distrito Ascensión

Provincia Huancavelica

Departamento Huancavelica

Dispositivo de Creación Ley N° 27284

Fecha de Creación 08 de junio del año 2000

Altura (m.s.n.m.) 3,680 m.s.n.m.

Superficie 426.00 Km².

Alcalde Ing. Marcos Paytán Cuba

Dirección de la Municipalidad Av. San Juan Evangelista N° 770

Teléfono, 067 – 452433

Página Web www.muniascension.gob.pe

Población 2003 12,068 habitantes

Densidad de la Población 2003 28.33 habitantes por Km.2

Comunidades Campesinas Son ocho: Yauricocha, Cachimayo, Alto Andino, Totoral

Chico, Callquí Grande, Pucarumi, Pastales Huando, Ascensión.

Juntas Vecinales y otras Organizaciones Sociales

15 Juntas Vecinales; Clubes de Madres, Organizaciones

Religiosas, comedores Populares, Organizaciones

Deportivas, APAFAS, Frente de Defensa de los Intereses

del Distrito, Asociación Provivienda, la Asociación de

Técnicos Agropecuarios y Wawa Wasi.

ONGs. Intervinientes Instituto Acción Para el Progreso- INAPRO, Equipo de Animación Rural-EAR, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo-DESCO, PROAN y la Asociación

ILLARIY.

Instancias de Concertación El Consejo de Coordinación Local Distrital

Recursos Humanos Profesionales 14, Técnicos 15, Auxiliares 4

ROL ESTRATÉGICO DE LA MUNICIPALIDAD

VISIÓN

La Visión que tiene la Municipalidad Distrital de Ascensión, es: "Constituirnos en un Gobierno Municipal Líder del desarrollo local que brinda servicios de calidad y promueve el emprendimiento empresarial generando competitividad en la economía local y brindando bienestar a los ciudadanos".

MISIÓN

"Somos una Municipalidad competitiva y solidaria, en el cual el ciudadano es el gestor, promotor e impulsor del desarrollo local, en el marco de su proceso participativo, que promueve el desarrollo local en armonía con el medio ambiente."

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: FODA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSION

VARIABLES DEL FODA

-Fortalezas

- a) Ubicación geográfica estratégica
- b) Autoridades municipales preocupadas por el desarrollo
- c) Decisión política de contar con un nuevo diseño organizacional
- d) Implementación de los nuevos documentos de gestión

-Debilidades

-
- a) No se cuentan con documentos de gestión institucional, sistematizados y debidamente aprobados según la normatividad vigente.
 - b) Sistemas y procesos administrativos inadecuados y engorrosos.
 - c) Infraestructura con espacios inadecuados.
 - d) Información Catastral desactualizado.
 - e) Falta de identificación institucional del personal
 - f) Demora en los trámites administrativos
 - g) Insuficientes directivas internas para la adecuada ejecución presupuestal

-Oportunidades

- a) Disponibilidad de abundantes recursos naturales con potencialidades para promover el desarrollo del distrito.
- b) Disponibilidad a costos cada vez menores de tecnologías avanzadas de Información y comunicaciones que permitirían incrementar la eficiencia y Proveer servicios de calidad.
- c) Facilidad de acceso a la información e interacción con la comunidad a través de Internet.
- d) Posibilidad de gestionar fondos provenientes de Cooperación Internacional
- e) Vivir en democracia consolidándose progresivamente y con un gobierno y sus autoridades elegidos democráticamente.
- f) Indicadores macroeconómicos de la economía nacional estables.

-Amenazas

a) Inseguridad ciudadana

b) Crecimiento acelerado de las demandas por ejecución de proyectos

c) Insuficiente financiamiento para impulsar el desarrollo del distrito

d) Índices de Desarrollo Humano por debajo del promedio local, regional

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Dirección Estratégica

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos.

Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. Así como también comprende el diseño organizacional. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica.

Gestión Contable

Es aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección que se refiere a guiar, encaminar a algunos hacia determinado lugar. Implica realizar el proceso contable de planificar, organizar, dirigir y controlar una institución o empresa.

Directrices

Principios establecidos para lograr los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (como reclutar y seleccionar a los futuros empleados), directrices de compra (como seleccionar a los proveedores).

Eficiencia de Gestión Contable⁶

Es como una parte fundamental y básica de la contabilidad, hace referencia a los recursos empleados y a los productos obtenidos. Si se logra incrementar la cantidad de productos obtenidos, manteniendo constante el volumen de recursos empleados.

Se dice que hemos obtenido aumento de la eficiencia (recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos, de conocimientos) limitado, o que los obliga al empleo eficiente de los mismos. Se refiere al empleo óptimo de los recursos disponibles en el logro de unos objetivos determinados.

Funciones del Contador

Según la teoría neoclásica, las funciones del contador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada.

En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y

⁶ LEONARD, William (1993) "Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa". Editorial Diana. México, sintetizamos lo expresado por el autor.

utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes.

Organización

Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función a la consecución de un fin, según un esquema, proceso de dependencia e Interrelaciones entre los distintos elementos que lo constituyen.

Además La organización es disponer las cosas de forma que sean más fáciles de encontrarlas o usarlas. Se organiza mediante normas y/o tablas que han sido dispuestas para estos propósitos.

Paradigma

Es la concepción de un modelo, concepto, idea, principio, etc. en un momento, época o período determinado.

Eficacia

Es la parte vital de la gerencia, como el lograr que los objetivos marcados se cumplan. Si desarrollamos un producto o un proyecto será eficaz si acabamos ese proyecto o diseñamos el producto buscado con sus especificaciones.

La Real Academia Española define a la Efectividad como la Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera' y también como 'Realidad, validez'. En la primera acepción es, por tanto, equivalente a eficacia. En cuanto al correspondiente adjetivo, efectivo, va, en su segunda acepción es sinónimo de eficaz, pero tiene además otros significados: 'Real y verdadero, en oposición a quimérico, dudoso o nominal', 'Dicho de un empleo o de un cargo.

Metas

Objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, recaudo diario, etc.

Métodos

Planes prescritos para el desempeño de una tarea específico. En general el método, que se entrega a la persona que ocupa un cargo, o realiza una tarea, le indica exactamente cómo desempeñarlo o cumplirla, respectivamente.

El método, que detalla cómo debe realizarse el trabajo, es más restringido y limitado que el procedimiento; por ejemplo, el método de montar una pieza, de describir un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan flujo gramas para representar el flujo o la secuencia de tareas u operaciones.

Normas

Reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción que va a seguirse.

Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta.

La regla, establecida para lograr la uniformidad en la acción, define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo:

la prohibición de fumar en determinados lugares, horarios de trabajo, inasistencia al trabajo, etc.

Objetivo

Es una meta hacia cuya consecución dirige su actividad un sistema u organización después de seguir un proceso de deliberación y decisión.

Planificación Estratégica⁷

Como aquella función directiva de tipo secuencial que supone el establecimiento de los objetivos que la firma desea lograr y los recursos de acción a desarrollar para alcanzarlos.

La planificación es un proceso mediante el cual los administradores examinan su entorno interno y externo, analizan el contexto de los valores internos de la organización y expresa su finalidad, metas y objetos con preguntas:

¿Cómo podemos alcanzar nuestros propósitos?, ¿Cuándo ejecutamos las acciones?, ¿Qué tipos de personas se necesitan?, ¿Qué resultados se espera obtener? y ¿Qué tipo de control se va establecer?

Planificación⁸

Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor. También dice que la "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar

⁷ STEINER, G.A. (2005) "Planeamiento Estratégico – Lo que Todo Director Debe Saber". Editorial Continental S.A., Tercera Edición. México, pp. 291 -302.

⁸ STONER, J.A. et al (1996) "Administración". Editorial Prentice Hall, Sexta Edición. Naucalpan de Juárez, México. pp. 285-290. Extractamos el concepto.

un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Políticas

Afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. las mas comunes son las políticas de recursos humanos (como tratar a los empleados de la organización), las políticas de precio (como manejar los precios frente al mercado), políticas de ventas (como tratar a la clientela).

Procedimientos

Modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los lograr la uniformidad procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (que documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimiento de giro de cheques (quien debe llenarlos, quien debe firmarlos, etc.) también se denomina rutinas.

Programas

Actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se planea en los programas.

Estos son planes específicas variables que se pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como el caso de las programas de producción (como programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de la producción establecida), los programas de financiación (como programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros).

Redefinir

Es cambiar de paradigmas, de ideas de principios de métodos de la manera de enfocar o pensar, de conocimientos aprendidos con nuevos conocimientos, es la nueva forma de repensar y actuar.

Es volver a hacer algo cuyas características o componentes han cambiado.

2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis Principal

↳ Hipótesis Principal (Hi)

La dirección estratégica mejora la gestión contable de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.

2.3.2 Hipótesis Secundarias:

↳ Hipótesis Secundarias (Hi)

La realización de una capacitación integral en dirección estratégica mejora la gestión organizativa contable de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.

El desarrollo de programas de fortalecimiento funcional integrado mejora la gestión de prestación de servicios contables a los usuarios de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.

La integración de los instrumentos de gestión pública reduce los costos administrativos y operativos institucionales de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.

2.5. VARIABLES

↪ **Variable independiente:**
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

↪ **Variable dependiente:**
GESTIÓN CONTABLE

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente	Dirección Estratégica
DIRECCION ESTRATEGICA	Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y

	desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.
Indicadores:	X1 = Capacitación Integral X2 = Programas de Fortalecimiento Funcional Integrado X3 = Instrumentos de Gestión
Variable dependiente	Gestión Contable
GESTION CONTABLE	La gestión contable es rutinaria y mecánica que implica conocer y aplicar las funciones básicas de la contabilidad como son la planeación, la organización, la dirección, y el control contable. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear organizar, dirigir controlar) constituyen el denominado proceso contable que reflejan la eficiencia de gestión institucional mas no la eficacia. La secuencia de las funciones del contador constituye el ciclo de la gestión contable. A medida que se repita el ciclo contable, permite la corrección deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente.
Indicador	Y1 = Gestión Organizativa Contable Tradicional Y2 = Gestión de prestación de servicios Contable Y3 = Costos Operativos y Administrativos

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación de acuerdo al propósito de estudio se define como una INVESTIGACION BASICA (Sánchez y Reyes 2002), en razón que ha recogido información de los problemas del Área de Logística en la ejecución de la Fuente de Financiamiento Recursos Ordinarios de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación del presente estudio es descriptivo por que permitirá estudiar las variables identificando sus características tal como se presentan en la realidad, y de carácter explicativo, porque nos permitirá determinar la causa, y se centra en explicar el porqué del problema planteado.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

El método de investigación que adoptará el presente estudio es descriptivo porque describe sus características de la variables y

el método analítico que adopta es deductivo inductivo porque va de lo general a lo específico.

3.4 TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS:

Técnica

Las principales técnicas que se han empleado en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis documental.

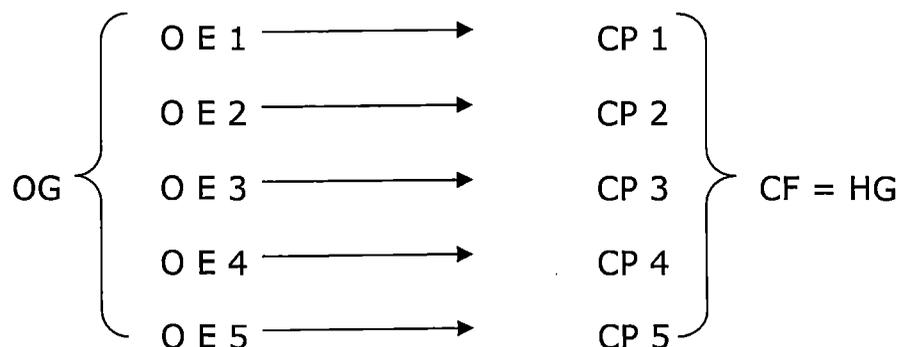
Instrumentos:

Los principales instrumentos que se aplicaron en la técnica son:

- Guía de Análisis documental
- Guía de Entrevista
- Cuestionario

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACION

Debido a la naturaleza de la materia de investigación, responde al de una investigación por objetivos de acuerdo al esquema siguiente:



Donde:

OG = Objetivo general

CF = Conclusión final

HG = Hipótesis general

OE = objetivo específico

3.6. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la Pre Prueba:

- Coordinaciones de los investigadores con el asesor.
- Coordinaciones con los Directivos de la de la Municipalidad Distrital de Ascensión-Huancavelica.
- Preparación de los encuestadores y entrevistadores, para la aplicación práctica en la Municipalidad Distrital de Ascensión-Huancavelica.
- Dar instrucciones sobre la finalidad del instrumento.
- Aplicación del instrumento.
- Supervisión y Control.
- Informe.

3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo y obtenido la información requerida, se realizará la tabulación; por consiguiente se elaboraran los cuadros y gráficos estadísticos las cuales serán base para la interpretación y discusión. Por lo que, se dará inicio con la utilización del SPSS15. Realizando también la Contratación de Hipótesis.

Para la contrastación de hipótesis se utilizará la distribución Chi-Cuadrada y estadístico.

Se realizará los análisis correspondientes comparativos.

3.8. ÁMBITO DE ESTUDIO

- El presente estudio se aplicará en la región y provincia de Huancavelica específicamente en Municipalidad Distrital de Ascensión-Huancavelica.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS ESTADÍSTICOS

4.1.1 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – Huancavelica

4.1.1.1. Presentamos los resultados estadísticos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - Huancavelica. Algunas de los trabajadores entrevistados y encuestados fueron el personal directivo y operativo que comprendió los órganos de línea y operativo.

4.1.1.2. Presentamos los resultados estadísticos de la encuesta aplicada al público usuario que acude a la Municipalidad Distrital de Ascensión - Huancavelica

4.2. CAPACITACIÓN LABORAL EN EL ÁREA

Pregunta N° 01:

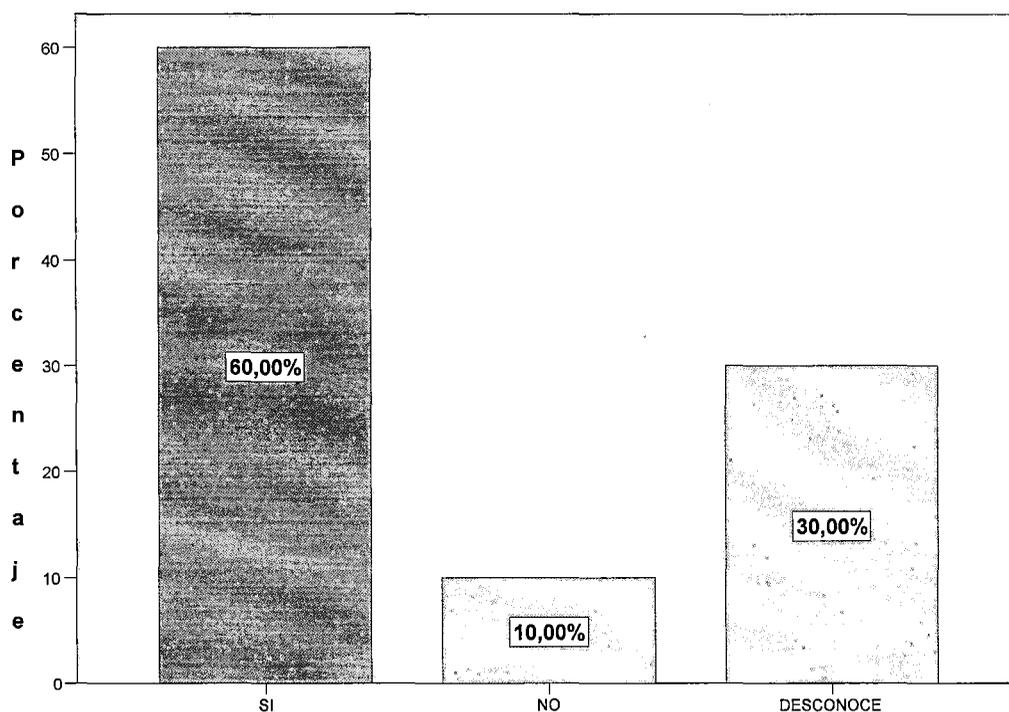
¿Usted está preparado en la función que desempeña dentro de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

PREPARACIÓN EN LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA

TABLA N° 01

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	12	60.0	60.0	60.0
<i>NO</i>	2	10.0	10.0	70.0
<i>DESCONOCE</i>	6	30.0	30.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 01



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 01 presenta la preparación del trabajador en la función que desempeña en las oficinas que correspondan de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Apreciamos que 12(60%) de los trabajadores de la DMDA manifiestan que si están preparados en la función que desempeñan, 6(30%) desconocen y sólo

2(10%) opinan que no están preparados en la función que desempeña. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que están preparados en la función que desempeñan, lo cual, es un indicador que pueden estar preparados en la función que desempeñan pero que no están exigiéndose al 100% de su rendimiento. Esto no concuerda con lo que afirman púes, los resultados funcionales son deficientes.

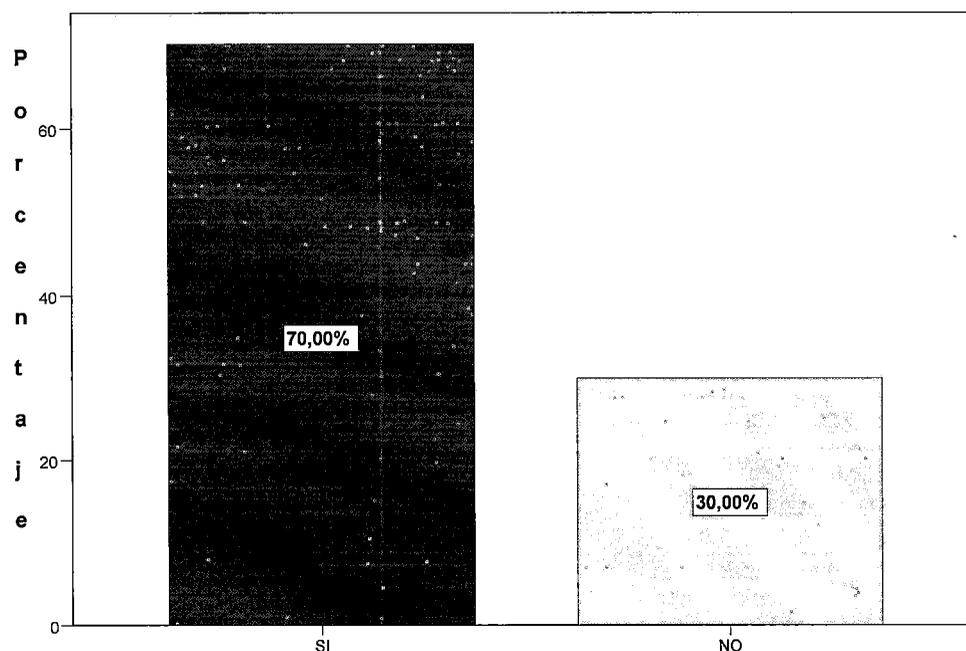
Pregunta N° 02: ¿La falta de Capacitación en Administración Estratégica es un factor que dificulta la gestión en la Dirección de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la provincia de Huancavelica?

CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 02

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	14	70.0	70.0	70.0
<i>NO</i>	6	30.0	30.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 02



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 02 presenta la opinión de los trabajadores de la DEMDA acerca de que la falta de capacitación en administración estratégica es un factor que dificulta la gestión. Apreciamos que 14(70%) precisan que si dificulta y un 6(30%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que la falta de capacitación en administración estratégica dificulta la gestión en la DEGCMDA. Por lo que, debe realizarse las capacitaciones en administración estratégica.

CAPACITACIÓN LABORAL EN EL ÁREA

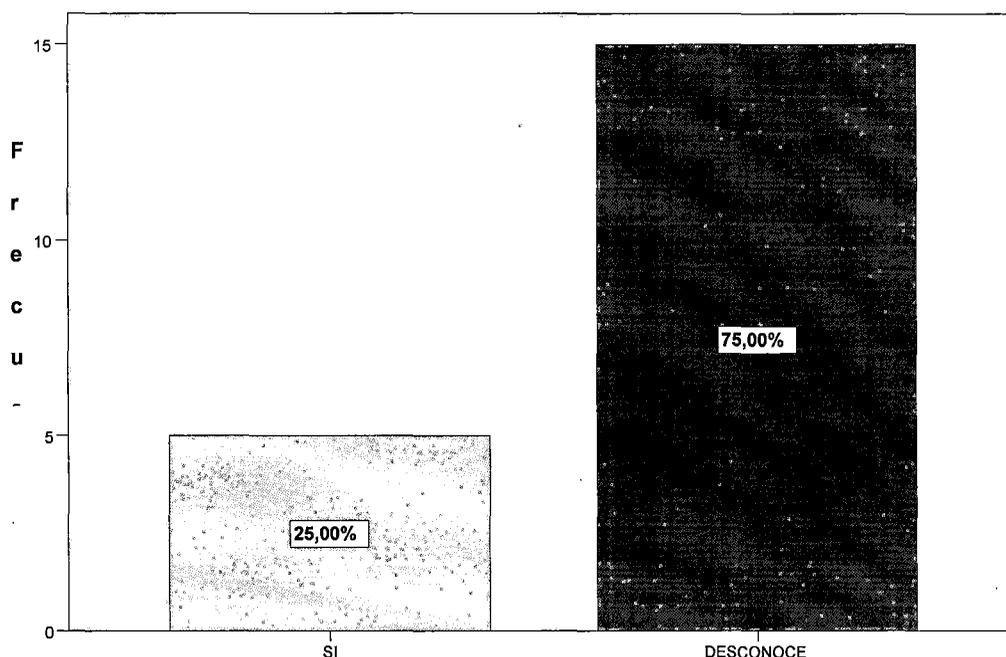
Pregunta N° 03: ¿Usted retribuyó con esta capacitación al logro de los objetivos institucionales?.

RETROALIMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 03

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	5	25.0	25.0	25.0
<i>DESCONOCE</i>	15	75.0	75.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 03



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 03 presenta la retribución de la capacitación asistida en administración estratégica al que respondieron que si 1(25%) y 3(75%) desconoce. Esto nos indica que no están retribuyendo o retroalimentando los conocimientos adquiridos de AE, que influye negativamente para que toda la organización se comprometa. Eso debe ser superado con una capacitación global a todo el personal que labora en la DEMDA para un compromiso uniforme que permita la aplicación de la AE. Por otro lado, la

institución debe promover la capacitación a sus trabajadores y no restringir el presupuesto o por situación política la superación del personal que será en bien de su institución.

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO

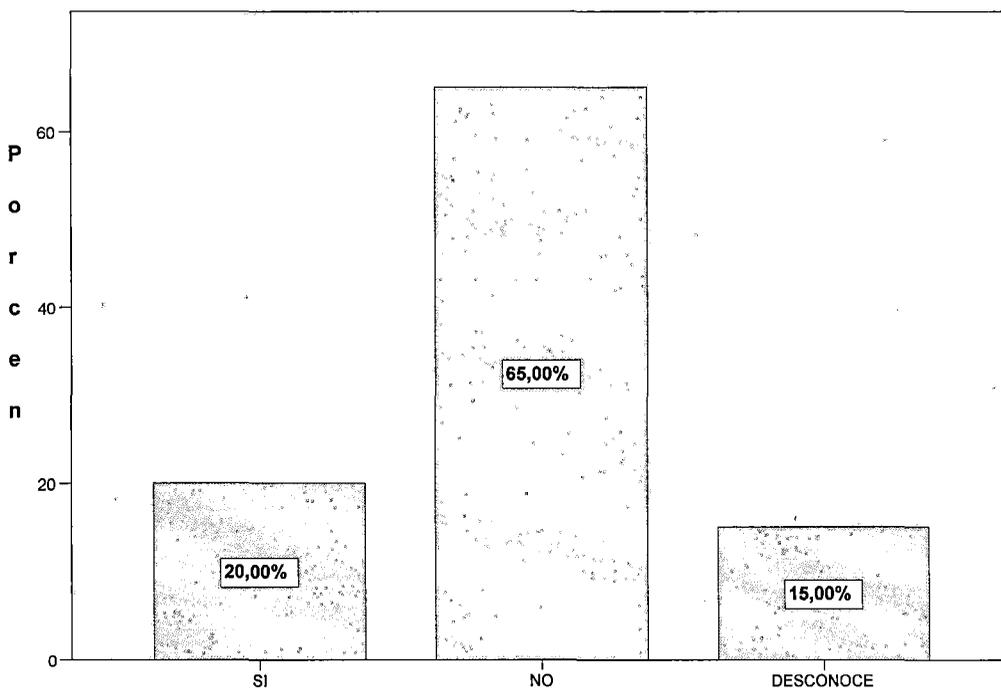
Pregunta N° 04: ¿En los dos últimos años participó en programas de entrenamiento referente a la Administración Estratégica?.

PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 04

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	4	20.0	20.0	20.0
<i>NO</i>	13	65.0	65.0	85.0
<i>DESCONOCE</i>	3	15.0	15.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 04



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 04 presenta la participación en programas de entrenamiento en administración estratégica por parte de los trabajadores de la DEMDA. Apreciamos que 13(65%) de los trabajadores DEMDA de la manifiestan que no, desconocen al respecto el 3(15%) y respondieron que si 4(20%). Lo que indica, que la mayoría del personal desconoce como se realiza y cual es el proceso y como debe participar. La fortaleza es que los pocos que participaron deben realizar la retroalimentación respectiva para difundir las bondades y beneficios de su implantación para la institución.

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO

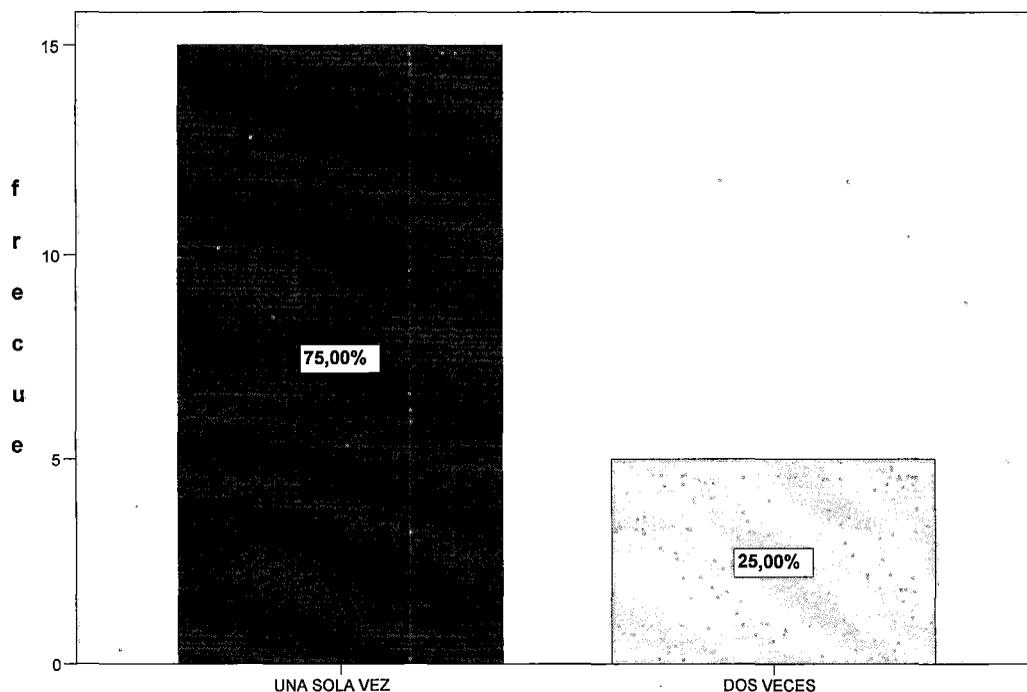
Pregunta N° 05: ¿Con qué frecuencia lo hizo en el año?.

VECES QUE PARTICIPÓ EN PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 05

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos UNA SOLA VEZ</i>	15	75.0	75.0	75.0
<i>DOS VECES</i>	5	25.0	25.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 05



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 05 presenta las veces en que el personal de la DMDA participo en programas de entrenamiento en administración estratégica y gestión contable. Apreciamos de los cuatro trabajadores que participaron el 3(75%) de los trabajadores de la DMDA manifiestan que participaron una sola vez y 1(25%) dos veces. Lo que indica, que la participación no es suficiente y que inmediatamente se debe capacitar a todo el personal para actuar organizacionalmente e implantar la administración estratégica y gestión contable en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

4.4.1 DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO

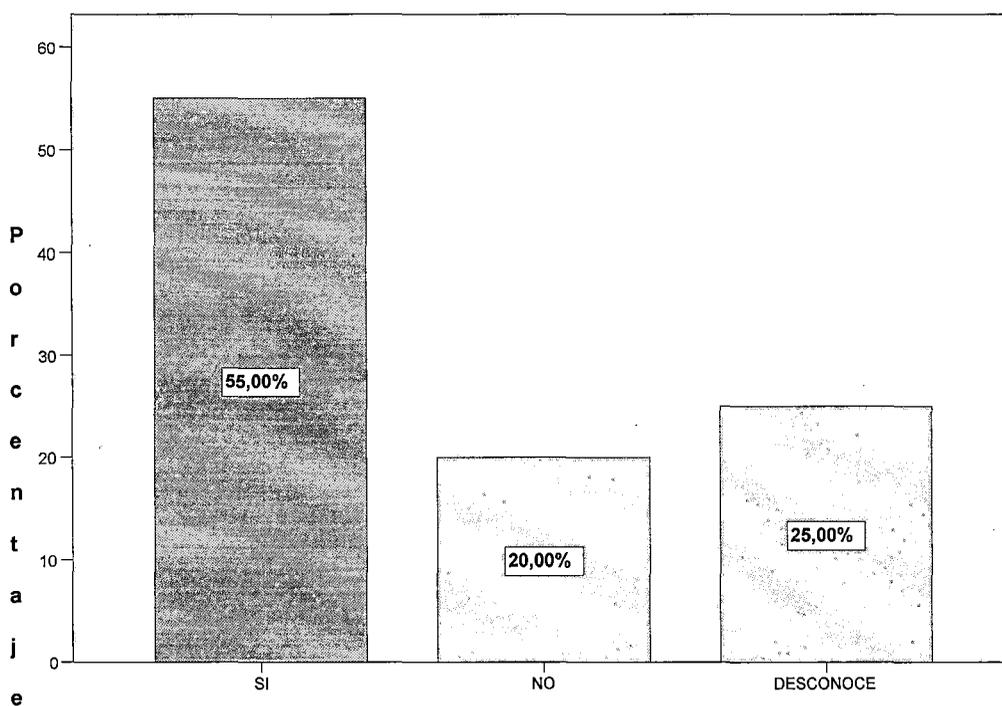
Pregunta N° 06: ¿Se desarrollan programas de fortalecimiento para los trabajadores de la Dirección estratégica Y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO PARA LOS
TRABAJADORES

TABLA N° 06

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos SI	11	55.0	55.0	55.0
NO	4	20.0	20.0	75.0
DESCONOCE	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 06



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 06 presenta la opinión de los trabajadores de la DMDA acerca de que si se desarrollan programas de fortalecimiento para ellos. Apreciamos que 11(55%) precisan que si, un 4(20%) manifiestan lo contrario y un 5(25%) desconocen al respecto. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores afirman que si se desarrollan programas de fortalecimiento para ellos.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

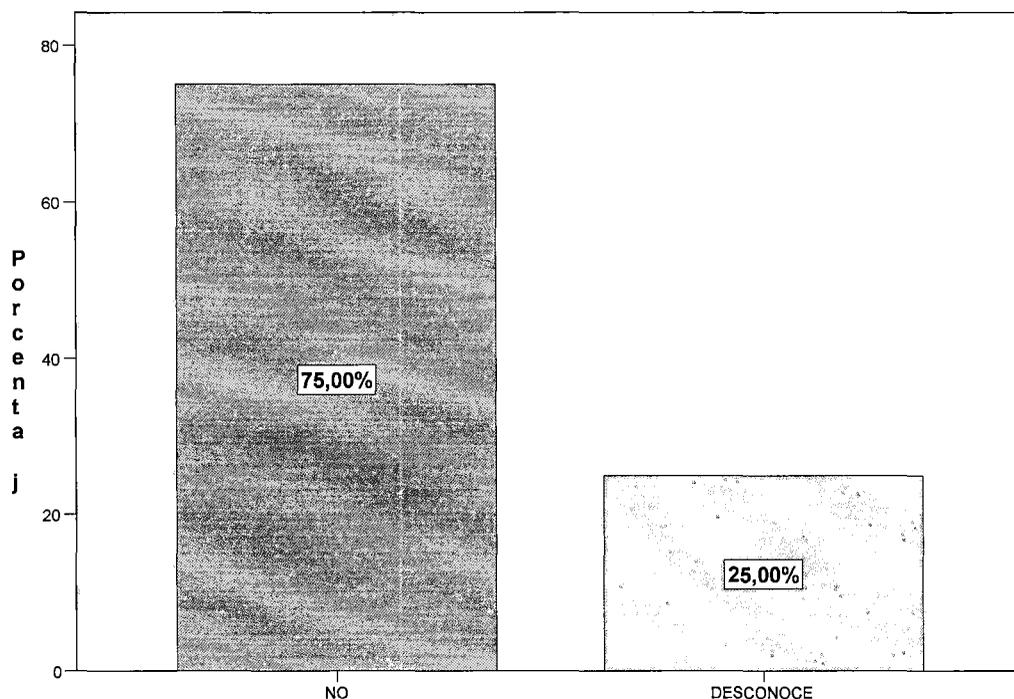
Pregunta N° 07: ¿La actual administración y gestión contable procura adelantarse a los cambios del entorno, diseña planes y Estructuras flexibles para su comunidad?

ADELANTO A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

TABLA N° 07

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos</i> NO	15	75.0	75.0	75.0
DESCONOCE	5	25.0	25.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 07



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 07 presenta si la DMDA se adelanta a los cambios del entorno, diseña planes y estructuras para su comunidad. Apreciamos que 15(75%) de los trabajadores de la DRTPE manifiestan que no, desconocen al respecto el 5(25%) ninguno afirman al respecto que si. Lo que indica, que la gestión es tradicional y del momento y no se anticipan al entorno incierto para optimizar la administración, ni mucho menos diseñan planes y estructuras para su comunidad con una visión estratégica. Deben estar preparados al entorno y actualmente no lo están, o sea están sin direccionamiento estratégico ni tienen posibles escenarios que apunten a conseguir su visión.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

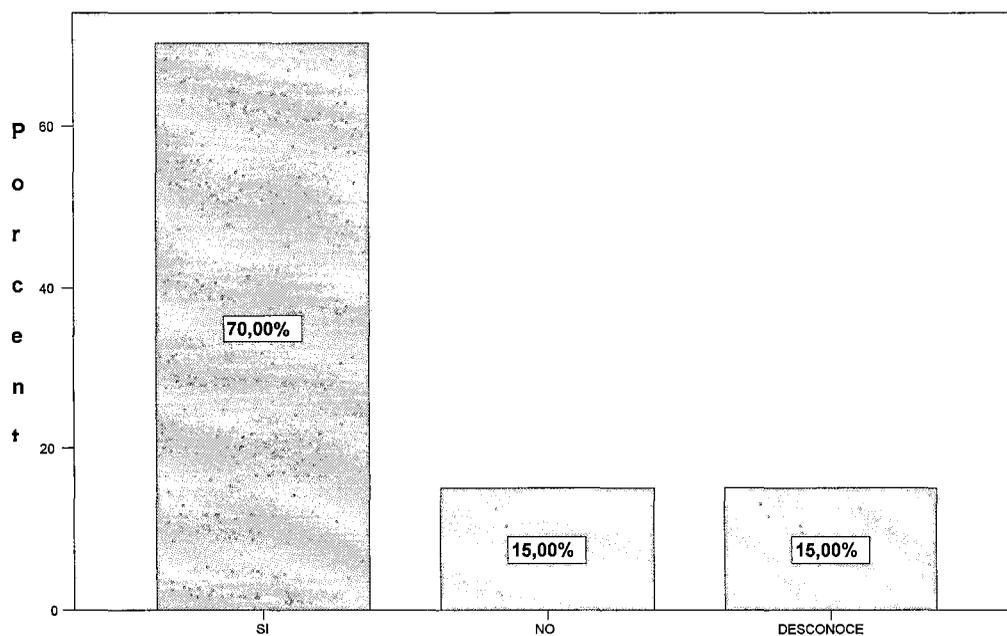
Pregunta N° 08: ¿Considera Ud. que la Administración Estratégica y gestión contable es uno de los factores clave para el logro de los objetivos institucionales?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTION CONTABLE

TABLA N° 08

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	14	70.0	70.0	70.0
<i>NO</i>	3	15.0	15.0	85.0
<i>DESCONOCE</i>	3	15.0	15.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 8



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 08 presenta a la Administración Estratégica y la gestión contable como factor clave para el logro de los objetivos de la DMDA. Apreciamos que 14(70%) afirman que sí, el 3(15%) afirman al respecto que no y el 3(15%) opinan que desconocen al respecto. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que la administración estratégica es clave para el logro de los objetivos institucionales esto es el reflejo en la institución que las nuevas tendencias del entorno exigen que las organizaciones se anticipen y adapte a las situaciones presentadas. El personal tiene conciencia para implementar la AE y GC esto favorece a la institución pero eso no es todo ya que influyen diferentes factores que necesitan superarse como son el trabajo en equipo, una cultura organizacional, la visión, la misión etc.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

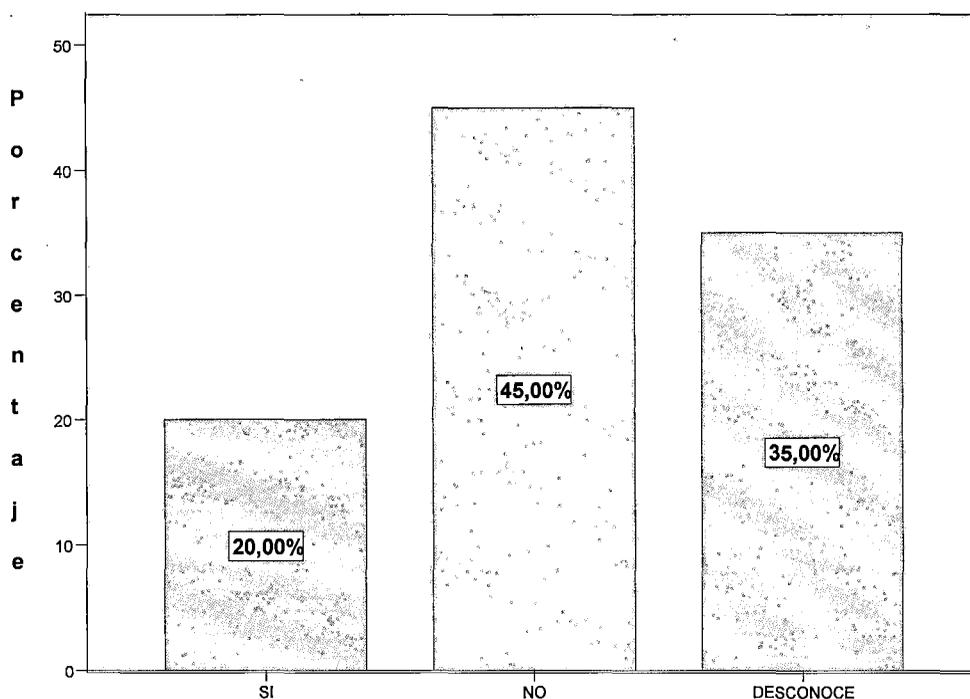
Pregunta N° 09: ¿Se cumple con el logro del Plan Estratégico Institucional al finalizar cada gestión?

LOGRO DEL PLAN ESTRATÉGICO AL FINALIZAR CADA GESTIÓN

TABLA N° 09

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	4	20.0	20.0	20.0
<i>NO</i>	9	45.0	45.0	65.0
<i>DESCONOCE</i>	7	35.0	35.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 09



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 09 presenta los logros del plan estratégico al finalizar cada gestión en la Dirección de la Municipalidad distrital de ascensión. Apreciamos que 4(20%) de los trabajadores de la DMDA manifiestan que si, y 9(45%) manifiestan que no y un 7(35%) desconocen. Lo que indica, que la mayoría

de los trabajadores opinan que no se cumple con lo planificado en el plan estratégico. Es un indicador que se carece de capacidad de gestión por parte de los directivos y menos aún que un gran porcentaje desconocen su cumplimiento, hecho que implica que no se difunde lo planificado o no hay compromiso de trabajo en equipo por parte de los trabajadores.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

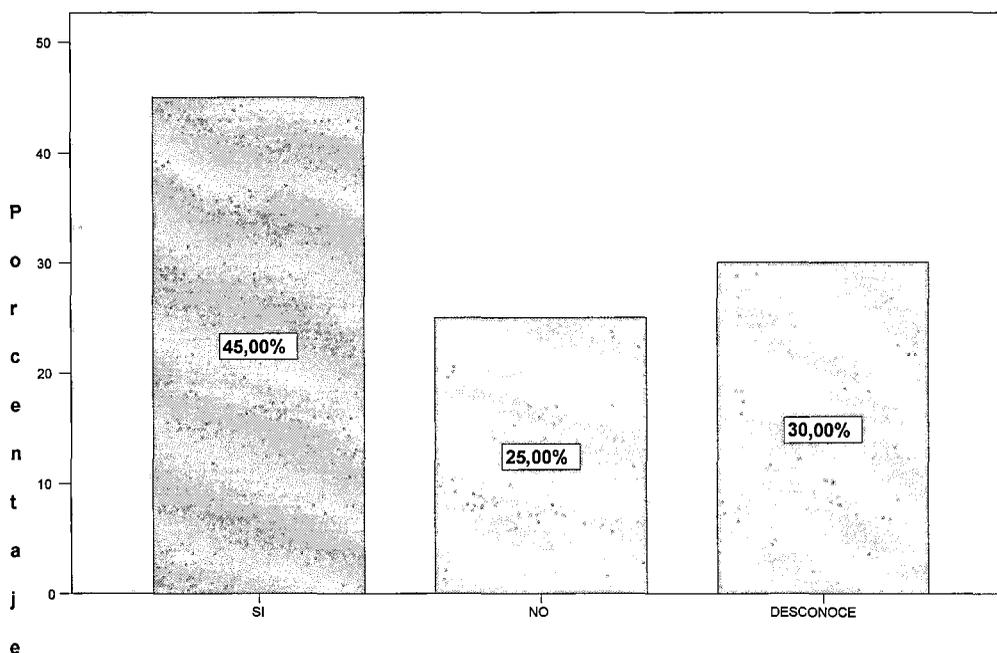
Pregunta N° 10: ¿La Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad de Ascensión tiene diseñado una política y estrategia de desarrollo para ser más eficiente y eficaz la gestión?.

DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

TABLA N° 10

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	9	45.0	45.0	45.0
<i>NO</i>	5	25.0	25.0	70.0
<i>DESCONOCE</i>	6	30.0	30.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 10



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010.

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 10 presenta si la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad de Ascensión tiene diseñado una política de estrategia y desarrollo. Apreciamos que 9(45%) de los trabajadores de la DMDA manifiestan que si tiene diseñado la DMDA su política de estrategia y desarrollo, 7(35%) desconocen y sólo 5(25%) opinan que no tiene. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que tiene diseñado una política de estrategia y desarrollo pero esta no está activada y sólo está figurativamente, esto se corroboró con los que documentos de gestión, además se percibe que no está totalmente difundida en la DMDA y nadie le da la importancia del caso para que promueva una gestión eficaz y eficiente.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

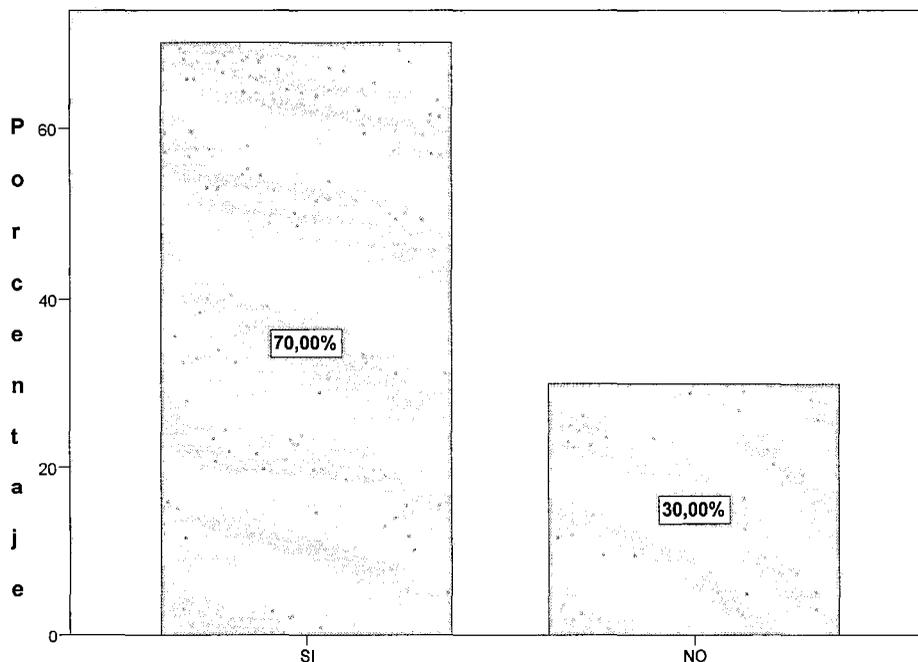
Pregunta N° 13: ¿Estaría de acuerdo en que se implante un nuevo diseño organizacional de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?.

IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL

TABLA N° 11

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos</i>	<i>SI</i>	14	70.0	70.0	70.0
	<i>NO</i>	6	30.0	30.0	100.0
	<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 11



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 11 presenta la aceptación de los trabajadores de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión acerca de que se implante un nuevo diseño organizacional en su institución. Apreciamos que 14(70%) precisan que si están de acuerdo y un (30%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que existe anuencia de la mayoría de los trabajadores para que se implante un nuevo diseño organizacional en su institución. Por lo que la DEMDA para adaptarse al entorno debe contar con un nuevo diseño organizacional que le permita soportar las exigencias del entorno y con una proyección al mediano o largo plazo.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

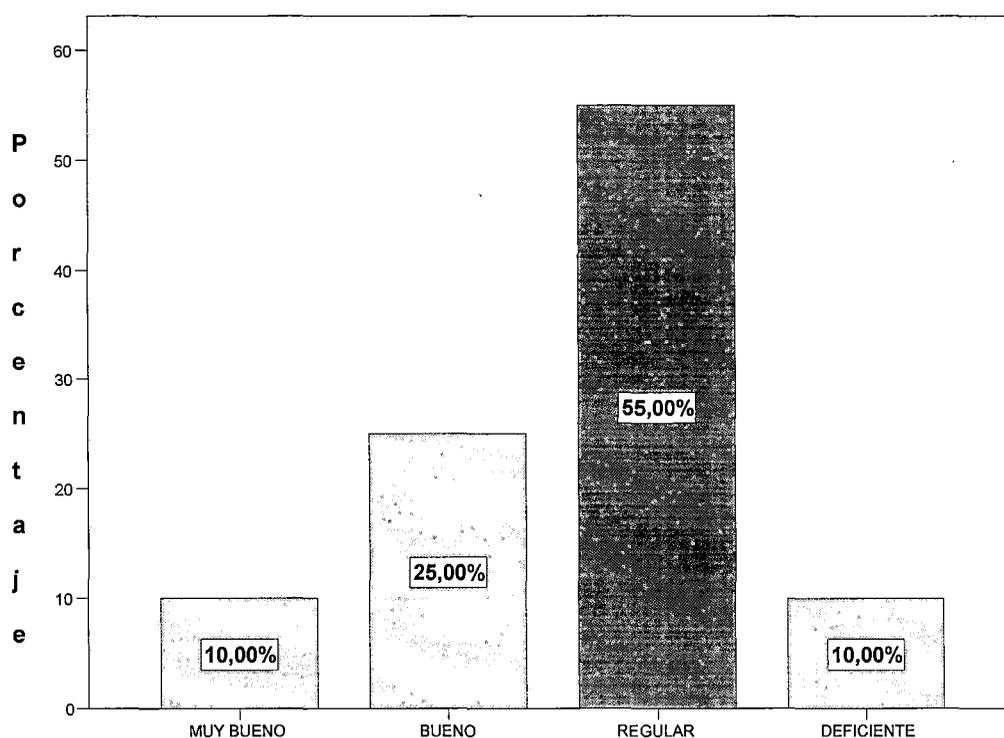
Pregunta N° 14: Según su opinión: ¿Cómo calificaría la actual gestión?.

CALIFICACIÓN DE LA ACTUAL GESTIÓN

TABLA N° 12

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos</i>	<i>MUY BUENO</i>	2	10.0	10.0	10.0
	<i>BUENO</i>	5	25.0	25.0	35.0
	<i>REGULAR</i>	11	55.0	55.0	90.0
	<i>DEFICIENTE</i>	2	10.0	10.0	100.0
	<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 12



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 12 presenta la calificación de la actual gestión de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Apreciamos que 11(55%) califican de regular la gestión, bueno 5(25%) y muy bueno 2(10%). Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan de regular la actual gestión es alentador pero no determinante dado que, se debe llegar a la excelencia de gestión por parte de los directivos de la DRTPE buscando el trabajo en equipo y el compromiso decidido de

mejorar la gestión de cada uno de sus trabajadores, directivos y público usuario.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

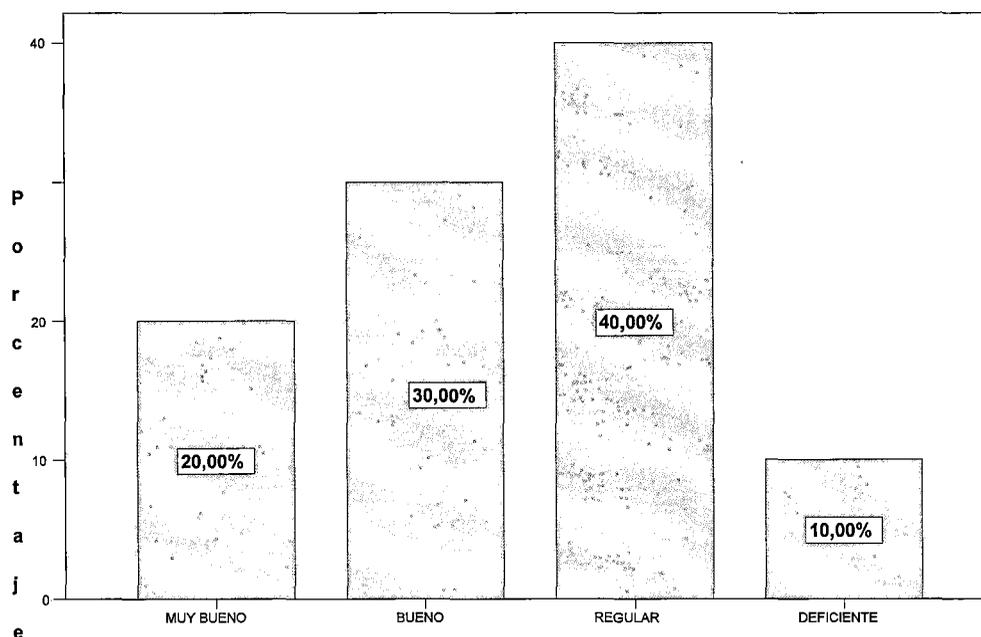
Pregunta N° 13: ¿Cómo considera su desempeño laboral en la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?.

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

TABLA N° 13

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos</i>	<i>MUY BUENO</i>	4	20.0	20.0	20.0
	<i>BUENO</i>	6	30.0	30.0	50.0
	<i>REGULAR</i>	8	40.0	40.0	90.0
	<i>DEFICIENTE</i>	2	10.0	10.0	100.0
	<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 13



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 13 presenta el desempeño laboral del personal que trabaja en la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Apreciamos que 8(40%) de los trabajadores de la DRTPE manifiesta que su

desempeño laboral es regular y sólo el 4(20%) opina que es muy bueno. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que su desempeño laboral es regular, lo cual, es un indicador para implementar políticas de administración estratégica y un programa de evaluación del desempeño y rendimiento real de sus labores.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

Pregunta N° 14:

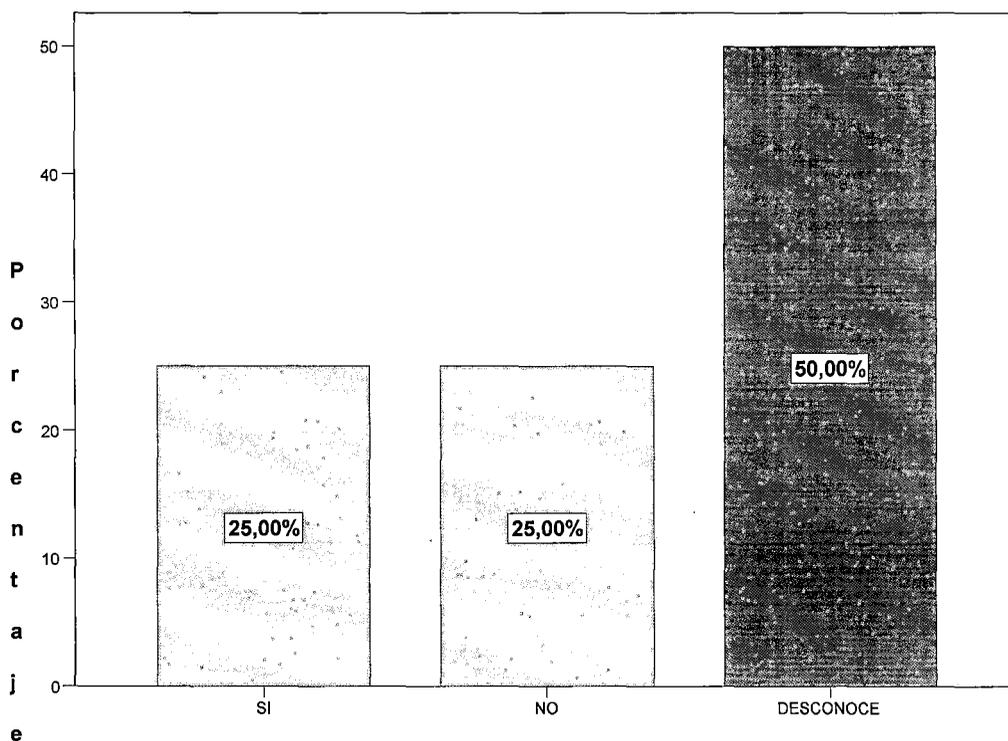
¿ la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión hace uso óptimo de los recursos Humanos y Financieros?.

OPTIMIZAN SUS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

TABLA N° 14

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	5	25.0	25.0	25.0
<i>NO</i>	5	25.0	25.0	50.0
<i>DESCONOCE</i>	10	50.0	50.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 14



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 14 presenta el uso óptimo que hace la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión de los recursos humanos y financieros. Apreciamos que 10(50%) de los trabajadores de la DEMDA manifiestan que desconocen del uso óptimo de los recursos humanos y financieros que realiza la DEMDA, 5(25%) afirman al respecto que si el 5(25%) opinan al respecto que no. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que desconocen esto es que la gestión no se difunde ni mucho menos se compromete e involucra al personal ni mucho menos se optimizan los recursos con que cuenta, lo cual, es un indicador para modernizar la DEMDA rediseñar la gestión y trabajar en equipo, optimizando los recursos bajo una administración estratégica.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

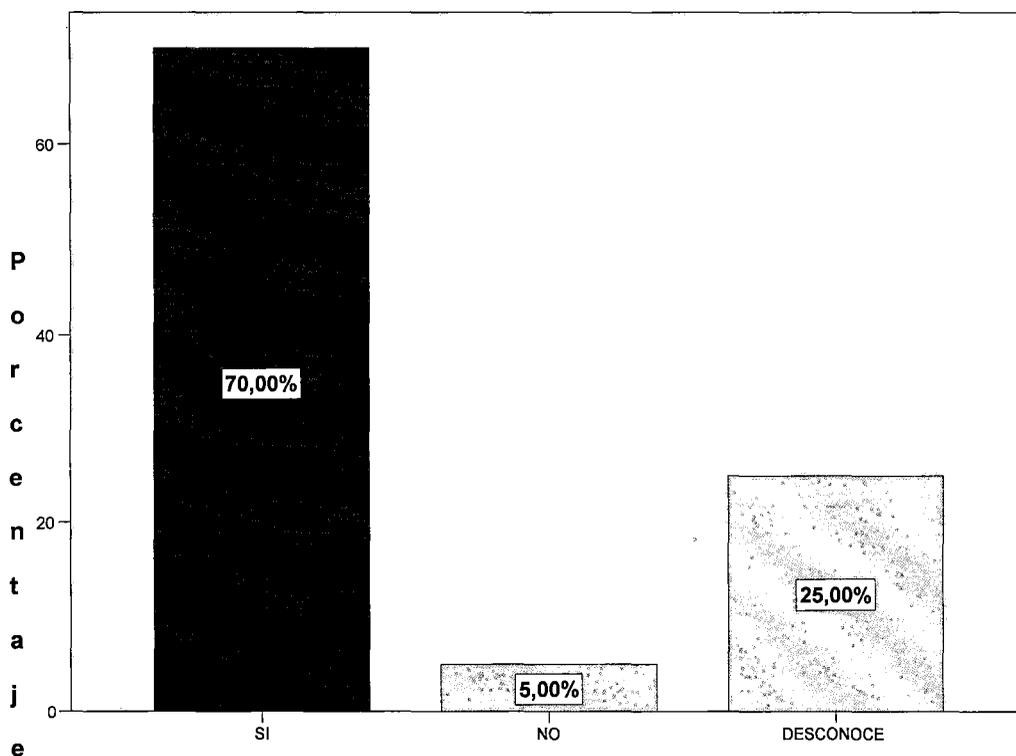
Pregunta N° 15: ¿Con la Elaboración del Plan Estratégico se logrará los Objetivos Institucionales?.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

TABLA N° 15

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	14	70.0	70.0	70.0
<i>NO</i>	1	5.0	5.0	75.0
<i>DESCONOCE</i>	5	25.0	25.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 15



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 15 presenta si se logra los objetivos institucionales de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión con la elaboración del plan estratégico. Apreciamos que 14(70%) de los trabajadores de la DEMDA manifiestan que si, y 1(5%) manifiestan que no y un 5(25%) desconocen. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que se elabore el plan estratégico para lograr sus objetivos institucionales. Esto debe ser elaborado en trabajo en equipo donde participen directivos, trabajadores y el público usuario para que exista consenso y aprobación del mismo y direcciona el cumplimiento de los objetivos institucionales.

PROCESO DE GESTIÓN

Pregunta N° 16:

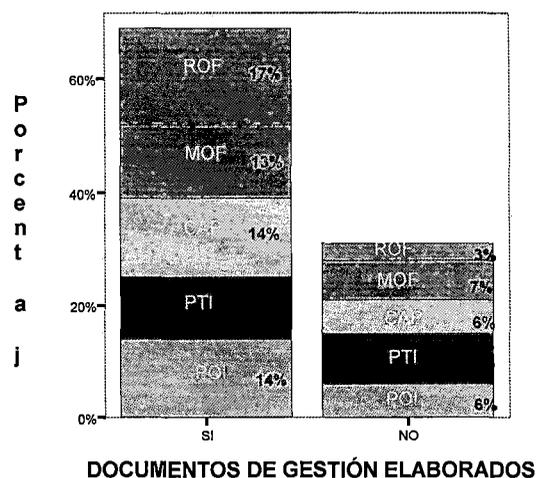
Qué documentos de gestión fueron laborados en Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital e Ascensión?.

ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN

TABLA N° 16

		DOCUMENTO ELABORADO ROF					
		SI		NO		Total	
		Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
<i>REGLAMENTO DE ORGANIZACION Y FUNCIONES</i>	<i>Total</i>	69	69.0%	31	31.0%	100	100.0%
	<i>ROF</i>	17	85.0%	3	15.0%	20	100.0%
	<i>MOF</i>	13	65.0%	7	35.0%	20	100.0%
	<i>CAP</i>	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%
	<i>PTI</i>	11	55.0%	9	45.0%	20	100.0%
	<i>POI</i>	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%

GRÁFICO N° 16



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 16 presenta los documentos de gestión que fueron elaborados en la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Apreciamos que la mayoría de los manifiestan que si tienen elaborado los documentos de gestión de la DEMDA. Lo que indica, un alto grado de cumplimiento de contar con los documentos normativos de gestión. La minoría de los trabajadores opinan que no tienen elaborados sus documentos de gestión hecho que significa que estos trabajadores desconocen la normatividad interna respecto al manejo y

cumplimiento normativo de elaboración de documentos de gestión.

PROCESO DE GESTIÓN

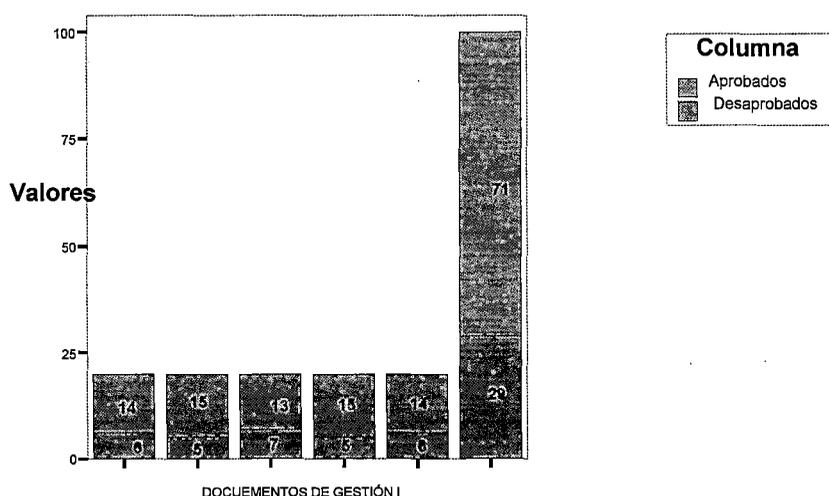
Pregunta N° 17: De los documentos de gestión que a continuación se mencionan. ¿Cuántos fueron aprobados?.

DOCUMENTOS DE GESTIÓN APROBADOS

TABLA N° 17

		DOCUMENTO ELABORADO ROF					
		<i>Aprobados</i>		<i>Desaprobados</i>		<i>Total</i>	
		<i>Recuento</i>	<i>% del N total de fila</i>	<i>Recuento</i>	<i>% del N total de fila</i>	<i>Recuento</i>	<i>% del N total de fila</i>
<i>REGLAMENTO DE</i>	<i>ROF</i>	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%
<i>ORGANIZACION Y</i>	<i>MOF</i>	15	75.0%	5	25.0%	20	100.0%
<i>FUNCIONES</i>	<i>CAP</i>	13	65.0%	7	35.0%	20	100.0%
	<i>PTI</i>	15	75.0%	5	25.0%	20	100.0%
	<i>POI</i>	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%
	<i>Total</i>	71	71.0%	29	29.0%	100	100.0%

GRÁFICO N° 17



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 20 presenta los documentos de gestión que fueron aprobados en la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Apreciamos que la mayoría de los trabajadores manifiestan que si tienen aprobado los documentos de gestión de la DEMDA. Lo que indica, un alto grado de cumplimiento de contar con los documentos normativos de gestión aprobados. La minoría de los trabajadores opina que no tienen aprobados sus documentos de gestión hecho que significa que estos trabajadores desconocen la normatividad interna respecto al manejo y cumplimiento normativo de elaboración de documentos de gestión. Se observa que existe una cantidad razonable de documentos de gestión desaprobados, esto nos indica que no trabajando con eficiencia al elaborar sus documentos de gestión.

PROCESO DE GESTIÓN

Pregunta N° 18:

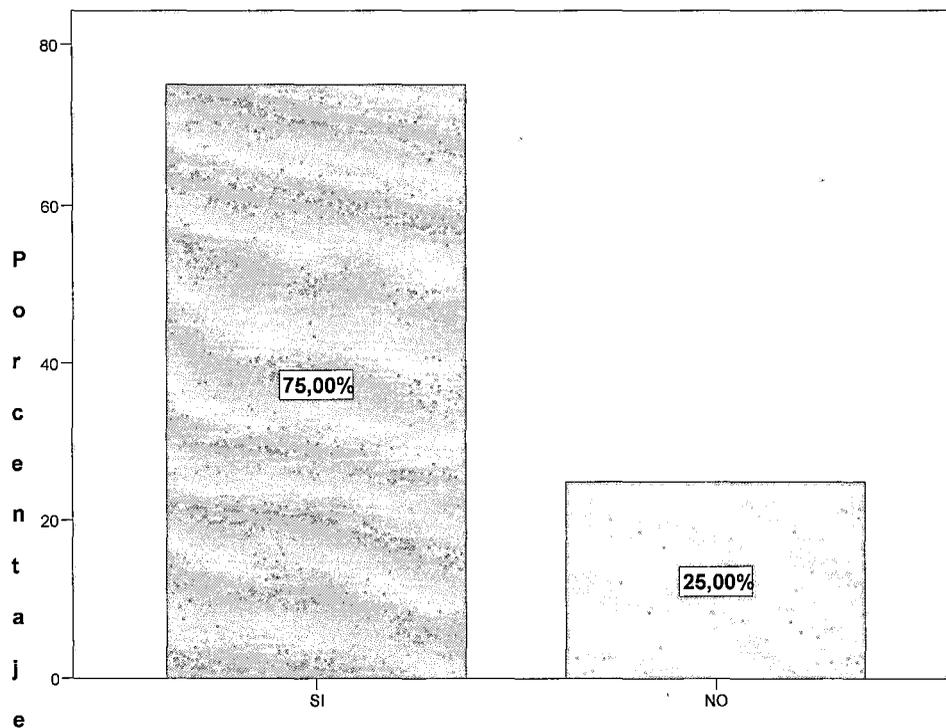
¿Considera que debe aplicarse la Administración Estratégica y gestión contable de la Dirección estratégica de la Municipalidad Distrital de Ascensión?.

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN

TABLA N° 18

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos</i>	<i>SI</i>	15	75.0	75.0	75.0
	<i>NO</i>	5	25.0	25.0	100.0
	<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 18



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 18 presenta la opinión de los trabajadores de la DEMDA acerca de que debe aplicarse la capacitación en administración estratégica. Apreciamos que 15(75%) precisan que si y un 5(25%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores de la DEMDA están de acuerdo que se les capacite en administración estratégica.

PROCESO DE GESTIÓN

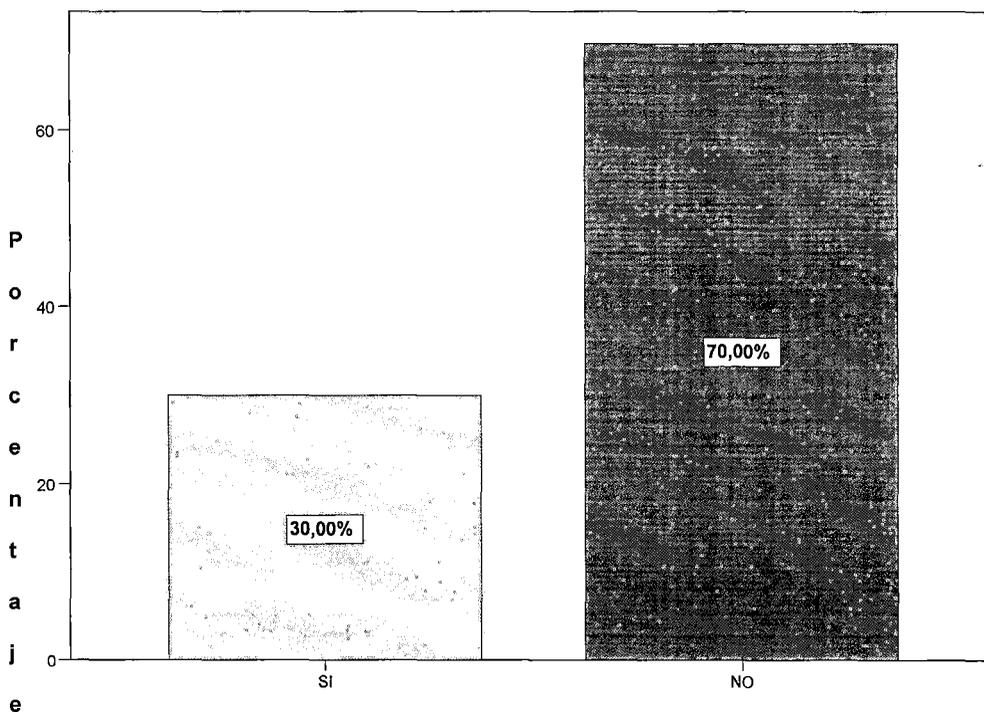
Pregunta N° 19: ¿Se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección y control en la Dirección estratégica de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

REALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

TABLA N° 19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	30.0	30.0	30.0
	NO	14	70.0	70.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 19



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 19 presenta la opinión de los trabajadores de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión acerca de que si se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección y control. Apreciamos que 6(30%) afirman que sí y un 14(70%) manifiestan que no. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores afirman que no se realiza adecuadamente el proceso de gestión administrativa. Por lo que, es necesario su adecuada realización para optimizar la gestión directiva y el trabajo en equipo en la DEMDA.

PROCESO DE GESTIÓN

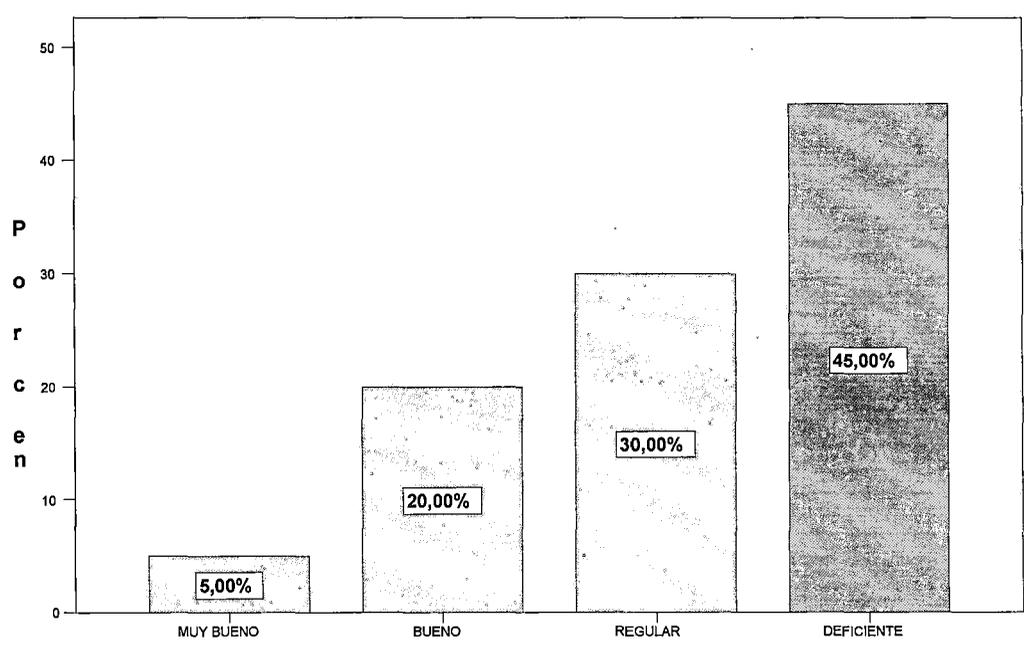
Pregunta N° 23: ¿Cómo considera Ud. que se encuentra la administración y la gestión contable de la Dirección estratégica de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

CALIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

TABLA N° 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY BUENO	1	5.0	5.0	5.0
BUENO	4	20.0	20.0	25.0
REGULAR	6	30.0	30.0	55.0
DEFICIENTE	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 20



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 20 presenta la calificación de la administración y la gestión contable respecto a la situación en que se encuentra. Apreciamos que 9(45%) de los trabajadores de la DEMDA manifiesta que es deficiente la administración y sólo el 1(5%) opina que es muy buena. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que es deficiente, lo cual, es un indicador para mejorar la administración y la gestión contable, hecho que se genera por la administración y la gestión contable tradicional que prevalece y la falta de capacitación del personal.

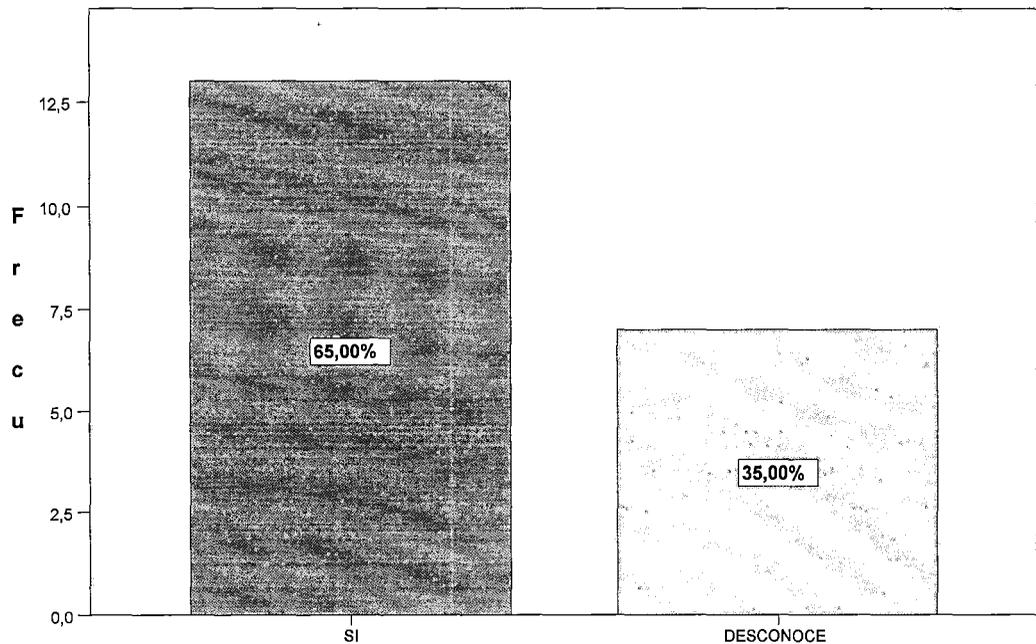
SERVICIOS QUE BRINDAN

Pregunta N° 21: ¿Considera que aplicando el planeamiento estratégico se mejorará la prestación de los servicios que brinda la institución?.

APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS
SERVICIOS
TABLA N° 21

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válidos SI</i>	13	65.0	65.0	65.0
<i>DESCONOCE</i>	7	35.0	35.0	100.0
<i>Total</i>	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 21



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 21 presenta que aplicando el planeamiento estratégico se mejorará la prestación de servicios que brinda la DEMDA. Apreciamos que 13(65%) de los trabajadores de la DEMDA manifiestan que si, 7(35%) desconocen. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que se mejorará los servicios aplicando el planeamiento estratégico. Es un indicador que existe voluntad de cambio y conciencia por parte de los trabajadores.

USO DE LOS RECURSOS

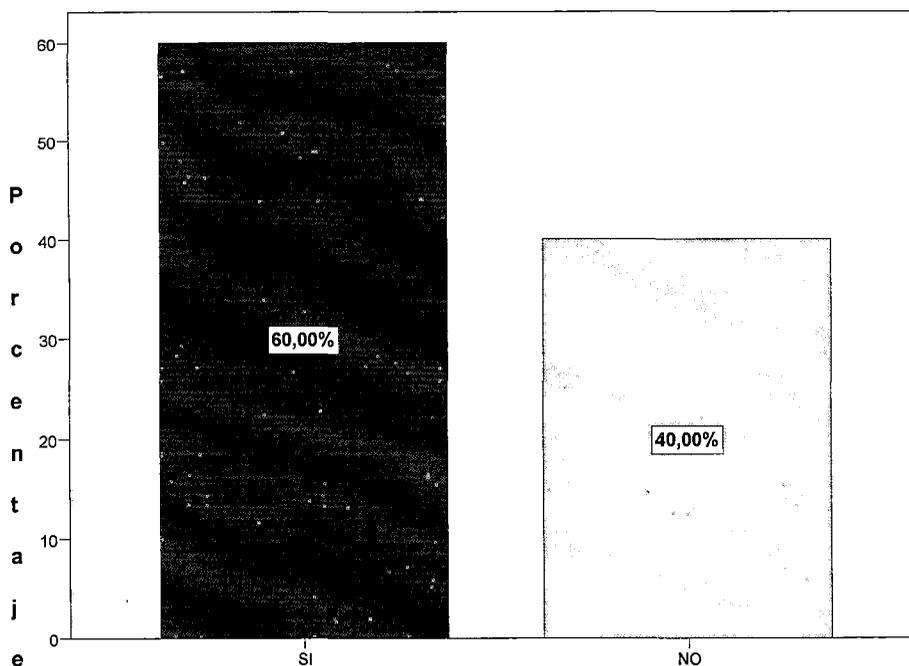
Pregunta N° 22: ¿Optimiza sus recursos humanos, financieros y tecnológicos la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?.

USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS Y
TECNOLÓGICOS

TABLA N° 22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	60.0	60.0	60.0
	NO	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRÁFICO N° 22



Fuente: Elaborado por Mendoza, Elizabeth. junio del 2010

Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 22 presenta la opinión de los trabajadores de la DEMDA acerca de que si se optimizan sus recursos humanos, financieros y tecnológicos de su institución. Apreciamos que 12(60%) precisan que si y un 8(40%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores son conscientes de que en su institución si se están optimizando los recursos humanos, financieros y tecnológicos. También debe optimizarse algunas áreas donde laboran los trabajadores que manifestaron lo contrario a fin de impulsar la optimización de su área de su institución y a todas en general a su máxima capacidad.

CONCLUSIONES

Después del análisis correspondiente de los resultados obtenidos en la investigación he llegado a las siguientes conclusiones:

- La dirección estratégica mejora la gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la Provincia de Huancavelica, conllevando a una mejor atención a los pobladores del Distrito de Ascensión y mejorando la gestión en conjunto.
- La realización de una capacitación integral en dirección estratégica mejora la gestión organizativa contable de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.
- El desarrollo de programas de fortalecimiento funcional integrado mejora la gestión de prestación de servicios contables a los usuarios de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.
- La integración de los instrumentos de gestión pública reduce los costos administrativos y operativos institucionales de la municipalidad distrital de ascensión de la Provincia de Huancavelica.

RECOMENDACIONES:

Planteó las siguientes recomendaciones en la presente tesis:

- Que se inicie con la implementación de la Dirección estratégica en todas las áreas de la Municipalidad Distrital de Ascensión, ya que con ello conllevaría a conocer las fortalezas y debilidades de todo el sistema operativo de la Municipalidad.
- Que, se desarrollen programas de capacitación al personal, con la finalidad de tecnificar los procesos y desarrollar capacidades entre los trabajadores logrando la productividad y competitividad de la Institución.
- Que, se realice un diagnóstico a fin de determinar los cuellos de botella en los procedimientos de servicios dados a la comunidad, de esta manera se podrá atacar directamente la problemática existente en la atención al público, sensibilizando al mismo tiempo a los trabajadores de la Institución.

BIBLIOGRAFIA

ABASCAL ROJAS, Francisco (2001) **“Cómo se hace un Plan Estratégico - La Teoría del Marketing”**. Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid - España. 457 pp.

AMAYA PINGO, Pedro; CUEVA HINOSTROZA, Rubén (2005) **“Guía para Redactar Proyectos e Informes de Investigación”**. Editorial UDEGRAF S.A., Primera Edición. Perú. 115 pp.

ANDÍA VALENCIA, Walter (2007) **“Planeamiento Estratégico en el Sector Público”**. Editorial El Saber. Lima -Perú. 198 pp.

CHIAVENATO, I. (2000) **“Administración de Recursos Humanos”**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia. 671 pp.

CHIAVENATO, I. (2006) **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Séptima Edición. Delegación Cuajinalpa, México D.F. 561 pp.

DAVID, Fred R. (2003) **“Conceptos de Administración Estratégica”**. Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México. 336 pp.

DIAS, C. (2002) **“Administración”**. Editorial San Marcos, Primera Edición. Perú. 339 pp.

EGUSQUIZA PEREDA, Carlos y Olinda (2000) **“Auditoría de Gestión”**. Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables. Edit. U.N.M.S.M. Segundo Semestre. Lima-Perú.

Evaluación del Plan Integrado (2000). **Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.**

HARVARD BUSSINES, R. (1999) **"Estrategias de Crecimiento"**. Editorial Planeta Colombiana S.A. Bogotá. 229 pp.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003) **"Metodología de la Investigación"**. Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición. Mexico. 706 pp.

LOZANO N., et al (2007) **"La Tesis Universitaria, de Maestría y Doctorado" en Contabilidad – Administración – Economía y Educación**. Primera Edición. Editorial Gráfica. Huancayo - Perú. 536 pp.

MILLA LOSTAUNAU, Luis (2007) **"El Poder del Planeamiento Estratégico"**. Editorial San Marcos, Primera Edición. Lima -Perú. 133 pp.

MINTZBERG, Henry et al (1997) **"El Proceso Estratégico"**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., Primera Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México. 457 pp.

ORTIZ B. , José J. (2000) **"Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión: Administrativo – Financiero"**. Editorial INTERFINCO, Primera Edición.

PEREZ ROSALES, Manuel **"Diccionario de Administración"**. Editorial San Marcos, Cuarta Edición. Lima -Perú. 330 pp.

Plan Estratégico Multianual 2002 – 2006. **Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.**

RAYMOND ALAN. **"Administración en la Tercera Ola"**. CECSA.

Reglamento de Organización y Funciones 2006. **Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.**

ANEXO

INSTRUMENTO DE APLICACIÓN



INVESTIGACION: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN CONTABLE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - PROVINCIA DE HUANCAVELICA

INVESTIGADORA: ELIZABETH MENDOZA LLIHUA

El presente cuestionario ha sido realizado a fin de obtener los datos necesarios para nuestra investigación cuyo objetivo es que se realiza para mi tesis para obtener el título profesional de contador público, agradecemos el apoyo brindado, por lo que pedimos que las respuestas que realice sean sinceras de acuerdo a su apreciación.

- Conteste las siguientes preguntas:

CUESTIONARIO

Marque con un aspa la respuesta que usted crea correcta a la pregunta o definición:

Pregunta N° 01: ¿Usted está preparado en la función que desempeña dentro de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 02: ¿La falta de Capacitación en Administración Estratégica es un factor que dificulta la gestión en la Dirección de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la provincia de Huancavelica?

- SI
- NO

Pregunta N° 03: ¿Usted retribuyó con esta capacitación al logro de los objetivos institucionales?.

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 04: ¿En los dos últimos años participó en programas de entrenamiento referente a la Administración Estratégica?.

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 05: ¿Con qué frecuencia lo hizo en el año?

- UNA SOLA VEZ
- DOS VECES

Pregunta N° 06: ¿Se desarrollan programas de fortalecimiento para los trabajadores de la Dirección estratégica Y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 07: ¿La actual administración y gestión contable procura adelantarse a los cambios del entorno, diseña planes y Estructuras flexibles para su comunidad?

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 08: ¿Considera Ud. que la Administración Estratégica y gestión contable es uno de factores clave para el logro de los objetivos institucionales?.

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 09: ¿Se cumple con el logro del Plan Estratégico Institucional al finalizar cada gestión?.

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 10: ¿La Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad de Ascensión tiene diseñado una política y estrategia de desarrollo para ser más eficiente y eficaz la gestión?.

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 11: ¿Estaría de acuerdo en que se implante un nuevo diseño organizacional de la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- SI
- NO

Pregunta N° 12: Según su opinión: ¿Cómo calificaría la actual gestión?

- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

Pregunta N° 13: ¿Cómo considera su desempeño laboral en la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

Pregunta N° 14: ¿La Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión ha usado óptimo de los recursos Humanos y Financieros?

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 15: ¿Con la Elaboración del Plan Estratégico se logrará los Objetivos Institucionales?

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 16: ¿Qué documentos de gestión fueron elaborados en Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- ROF
- MOF
- CAP
- PTI
- POI

Pregunta N° 17: ¿Considera que debe aplicarse la Administración Estratégica y gestión contable de la Dirección estratégica de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- SI
- NO

Pregunta N° 19: ¿Se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección y control en la Dirección estratégica de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- SI
- NO

Pregunta N° 20: ¿Cómo considera Ud. que se encuentra la administración y la gestión contable de la Dirección estratégica de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

Pregunta N° 21: ¿Considera que aplicando el planeamiento estratégico se mejorará la prestación de los servicios que brinda la institución?

- SI
- NO
- DESCONOCE

Pregunta N° 22: ¿Optimiza sus recursos humanos, financieros y tecnológicos la Dirección estratégica y gestión contable de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- SI
- NO
- DESCONOCE

GRACIAS

LA INVESTIGADORA