

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE
DECISIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI AÑO 2014**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INSTITUCIONES
PUBLICAS**

PRESENTADO POR:

Bach. Etzon LOLO CCANTO

Bach. Edgar TAIPE ESCOBAR

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

HUANCAVELICA, PERÚ

2017

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 21... DÍAS DEL MES DE Diciembre... DEL AÑO 2017, A HORAS 1:00 pm; SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
SECRETARIO: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon
VOCAL: Lic. Mat. Oscar Manuel Garcia Cajo

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0756-2017-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

« La Planificación estratégica en la forma de decisiones del personal directivo de la municipalidad de Yauli Año 2014 »

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):
BACHILLER (S): Lolo Ccauto Etzon
Taipa Escobar Edgar

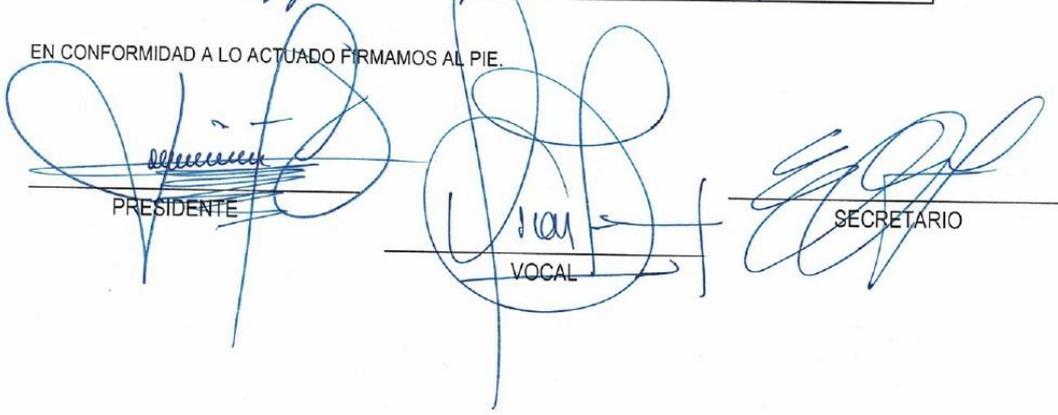
A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Lolo Ccauto Etzon
PRESIDENTE: Aprobado
SECRETARIO: Aprobado
VOCAL: Aprobado
RESULTADO FINAL: Aprobado por unanimidad.

BACHILLER: Taipa Escobar Edgar
PRESIDENTE: Aprobado
SECRETARIO: Aprobado
VOCAL: Aprobado
RESULTADO FINAL: Aprobado por unanimidad.

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE
SECRETARIO
VOCAL

Título

“La Planeación Estratégica en la Toma de Decisiones del Personal Directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli año 2014”

Autores

Bach. Etzon Lolo Ccanto

Bach. Edgar Taipe Escobar

Asesor

Econ. Juan William RODAS ALEJOS

<https://orcid.org/0000-0003-3768-2693> - 23276773

Agradecimiento

- A nuestra alta casa de estudios la Universidad Nacional de Huancavelica, de igual manera a nuestros maestros de la Escuela Profesional de Administración, por su ilustración y dedicación al habernos impartido, valores y conocimientos contribuyendo a nuestra formación profesional.
- A todos los colaboradores que aportaron sus experiencias y sabias recomendaciones para desarrollar el presente trabajo de investigación.
- A toda la comunidad universitaria especialmente a la Facultad de Ciencias Empresariales por el soporte material.

Los autores

Tabla de contenido

Acta de sustentación.....	ii
Título.....	iii
Autores.....	iv
Asesor.....	v
Agradecimiento.....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Tabla de contenido de las tablas.....	x
Tabla de contenido de los gráficos.....	xi
Tabla de contenido de las figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstrac.....	xiv
Introducción.....	xv
CAPÍTULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. Descripción del Problema.....	17
1.2. Formulación del Problema.....	19
1.2.1. Problema General.....	19
1.2.2. Problemas Específicos.....	19
1.3. Formulación de Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo General.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Justificación de la Investigación.....	20
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes de Estudio.....	22
2.1.1. A nivel nacional.....	22
2.1.2. A nivel local.....	23
2.2. Bases Teóricas.....	24
2.2.1. Planeación Estratégica.....	24
2.2.1.1. Orígenes del Planeamiento Estratégico.....	26

2.2.1.2. <i>Planificación para Planear</i>	27
2.2.1.3. <i>Planeamiento Estratégico Sistémico</i>	28
2.2.1.4. <i>Como Formular una Estrategia</i>	44
2.2.1.5. <i>Etapas de un Plan Estratégico</i>	45
2.2.1.6. <i>Estructura de un Plan Estratégico</i>	47
2.2.1.7. <i>Planificación Estratégica en el Sector Público</i>	48
2.2.1.8. <i>Diferencia entre Planeamiento y Planificación</i>	48
2.2.2. <i>Toma de Decisiones</i>	50
2.2.2.1. <i>Racionalidad de la Toma de Decisiones</i>	50
2.2.2.2. <i>Racionalidad Limitada o Circunscrita de la Toma Decisiones</i>	51
2.2.2.3. <i>El Proceso Creativo en la Toma de Decisiones</i>	53
2.2.2.4. <i>Etapas de la Toma de Decisión</i>	54
2.2.2.5. <i>Barreras para la Toma de Decisiones Efectivas</i>	56
2.2.2.6. <i>Cualidades Personales para la Toma de Decisiones</i>	57
2.2.2.7. <i>Ingredientes de la Decisión</i>	60
2.2.2.8. <i>Importancia de la Toma de Decisiones</i>	61
2.2.2.9. <i>Pasos en el Proceso de la Toma de Decisiones</i>	62
2.2.2.10. <i>Tipo de Decisiones</i>	63
2.3. <i>Sistema de Hipótesis</i>	64
2.3.1. <i>Hipótesis General</i>	64
2.3.2. <i>Hipótesis Específicas</i>	64
2.4. <i>Definición de Términos</i>	65
2.5. <i>Variables e Indicadores de Estudio</i>	69
2.6. <i>Operacionalización de Variables</i>	70
CAPÍTULO III.....	71
MATERIALES Y MÉTODOS	71
3.1. <i>Ámbito de Estudio</i>	71
3.2. <i>Tipo de Investigación</i>	71
3.3. <i>Nivel de Investigación</i>	72
3.4. <i>Métodos de Investigación</i>	72
3.4.1. <i>Método General</i>	72

3.4.2. Método Especifico.....	72
3.5. Diseño de la Investigación	73
3.6. Población, Muestra y Muestreo.....	73
3.6.1. Población y Muestra.....	73
3.6.2. Muestreo.....	73
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	74
3.8. Procedimientos de Recolección de Datos	74
3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	74
CAPÍTULO IV.....	75
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
4.1. Presentación de Resultados	76
4.1.1. Planeación Estratégica.....	76
4.1.2. Toma de Decisiones	80
4.1.3. Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad	81
4.1.4. Comportamiento de la Relación de Variables	82
4.2. Prueba de la Significancia de la Hipótesis Principal.....	84
4.2.1. Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas	86
4.3. Discusión de Resultados.....	90
Conclusiones	92
Recomendaciones.....	93
Referencias Bibliográficas	94
Apéndice	96

Tabla de contenidos de las tablas

Tabla 1. Resultado de la planeación estratégica	76
Tabla 2. Resultado de la planeación estratégica en la dimensión formulación	77
Tabla 3. Resultado de la planeación estratégica en la dimensión implementación	78
Tabla 4. Resultado de la planeación estratégica en la dimensión evaluación	79
Tabla 5. Resultado de toma de decisiones	80
Tabla 6. estadígrafos	81
Tabla 7. Resultados de la planeación estratégica en la toma de decisiones	82
Tabla 8. Intensidad de la correlación “r” de Pearson	84
Tabla 9. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas	87

Tabla de contenidos de gráficos

Grafico 1. Diagrama del estado de planeación estratégica	76
Grafico 2. Diagrama del estado de planeación estratégica en la dimensión de formulación	77
Grafico 3. Diagrama del estado de planeación estratégica en la dimensión de implementación.....	78
Grafico 4. Diagrama del estado de planeación estratégica en la dimensión de evaluación	79
Grafico 5. Diagrama de resultados de la toma de decisiones.....	80
Grafico 6. Diagrama de la relación de la planeación estratégica en la toma de decisiones	82
Grafico 7. Diagrama de la relación de variables	83
Grafico 8. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.....	86
Grafico 9. Porcentaje de la variación explicado por el método de correlación	86
Grafico 10. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones .	87

Tabla de contenidos de figuras

Figura 1. La planeación estratégica proceso simplificado	25
Figura 2. El sistema de planeamiento estratégico y sus subsistemas.....	29
Figura 3. Los subsistemas y su interacción.....	29
Figura 4. El sistema de planeamiento estratégico y sus subsistemas.....	30
Figura 5. La cadena de valor	31
Figura 6. Hoja de trabajo.....	35
Figura 7. Matriz de impacto FODA - ponderado.....	35
Figura 8. Análisis FODA	36
Figura 9. El sistema de planeamiento estratégico y sus subsistemas.....	37
Figura 10. El sistema de planeamiento estratégico y sus subsistemas.....	39
Figura 11. El sistema de planeamiento estratégico y sus subsistemas.....	42
Figura 12. Planificación orientada al futuro.....	50

Resumen

Durante la indagación, se ha optado por precisar la asociación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones de los miembros del equipo decisorio del distrito municipal de Yauli correspondientes al año 2014, lo que ha dado lugar a un interesante trabajo de investigación. El análisis se efectuó siguiendo las líneas marcadas por un estudio de tipo aplicado y se valió de la técnica de la encuesta para la adquisición de datos. La encuesta consiste en un cuestionario convenientemente articulado con 28 interrogantes abiertas para cada una de las variables de análisis, este se distribuyó entre el equipo de dirección de la mencionada municipalidad.

El referido instrumento se elaboró a partir de una escala de apreciación de: nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre, con la intención de llegar a comprender y percibir la manera en que se vinculan las variables de interés de la investigación: planificación estratégica y toma de decisiones. La muestra se constituyó de 32 individuos que fungen como directivos en la municipalidad del distrito de Yauli.

Según el informe, el 46,9% de los encuestados opinan que la planificación estratégica encaja adecuada y positivamente, y el 53,1% de los encuestados piensan que el proceso de toma de decisiones ha sido un éxito.

Según los resultados de la investigación, existe una notable asociación entre la formulación y la aplicación del proceso de toma de decisiones con una inclinación del 45,8%, así como entre la implementación y la toma de decisiones con una inclinación del 55,1, y en torno a la asociación entre la evaluación y la toma de decisiones tiene una inclinación del 55,4%, lo que significa que se alcanzan los objetivos perseguidos.

Palabras clave: Planeación estratégica, toma de decisiones, formulación, implementación, evaluación.

Abstract

As part of the investigation, it was decided to focus on the relationship between strategic planning and decision-making by the Yauli municipal district's decision-making team in 2014, giving rise to an intriguing research project. The analysis was carried out along the lines suggested by an applied study, and it valued the use of survey methodology for data collection. The questionnaire was distributed to the management team of the aforementioned municipality and is conveniently organized with 28 open-ended questions for each of the analysis variables.

The aforementioned tool was developed using a scale of evaluation of: never, almost never, occasionally, almost always, and always in order to understand and perceive how the research's key variables—strategic planning and decision-making—are related to one another. 32 people who serve as directors in the Yauli district's municipal government made up the exhibit.

According to the report, 46,9% of respondents believe that the strategic planning has worked out well, and 53,1% believe that the decision-making process has been successful.

According to the research's findings, there is a significant correlation between the formulation and application of the decision-making process, which has an inclination of 45,8%, as well as between the implementation and decision-making, which has an inclination of 55,1, and around the correlation between the evaluation and decision-making, which has an inclination of 55,4%, indicating that the pursued goals are achieved.

Keywords: Strategic planning, decision making, formulation, implementation, evaluation.

Introducción

Según Andrews (1986) y Hayes (2003), se sabe por todas las indagaciones sobre gestión estratégica que el surgimiento de la planificación estratégica como mecanismo de dirección fue el resultado del crecimiento del sector privado norteamericano. Si bien surgió en los años sesenta, este paradigma de gestión experimentó su cénit en los setenta antes de declinar en los ochenta como consecuencia de los entornos cada vez más complicados que empezaban a padecer las firmas americanas.

En el Perú, la tendencia al empleo de “herramientas administrativas” a partir del año 1990 se inician las labores en el sector público por el sector privado. Pero, sin embargo, esta tendencia en el mundo tiene registro partir de la década del 70. Esto marca una tendencia en el papel del Estado y se le denomina hoy en día como la nueva gerencia pública.

Esto, conforme con algunos estudios sobre la evolución y desarrollo de la administración del sector público, ante la crisis de formas de organización gubernamental burocrática y la validez del rol del Estado que se llevó a en los últimos años, se llegó a estimar Que el Estado debería dejar de ser una entidad prestadora de servicios a ser un promotor relativamente articulado. No obstante, dentro de las críticas a nivel de eficiencia sobre la administración pública el uso de una excesiva burocrática que se gestiona debido al reconocimiento y escasez de técnicas administrativas idóneas para afrontar problemas públicos.

Sin embargo, en la actualidad este instrumento aún conserva vigencia, ya que en otras naciones se utiliza a modo de mecanismo de orientación sobre el orden de las organizaciones por medio de una formulación de objetivos planteados, así como los mismos términos referentes a la misión, visión y estrategias que mantienen el sentido de desarrollo del actuar de los individuos y organizaciones.

En consecuencia, el fin de este trabajo (con el que se procura proporcionar una contestación a esa interrogante) es esbozar una serie de factores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de trazar un plan estratégico apropiado para el ámbito público.

Por ello, en primer término, expondremos algunas ideas sobre el uso de la planeación estratégica para las organizaciones públicas. Luego se describe la forma de elaboración del plan estratégico. Finalmente, se exponen algunas reflexiones sobre la realización de dicho plan. Con estas consideraciones la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Utilizando la solución del problema expuesta en detalle, la primera sección del Capítulo I posibilitará determinar si el proceso de planificación estratégica y las decisiones tomadas por el equipo de liderazgo del Distrito Municipal de Yauli están relacionados.

En lo que respecta al contenido del marco teórico, que se concibe como el núcleo de la indagación, se han sentado las bases teóricas y científicas del presente trabajo, con el objeto de identificar modelos que sustenten la interacción entre la planificación estratégica y la toma de decisiones.

La sección metodológica del Capítulo III presenta el tipo y el nivel del estudio, esboza los métodos y técnicas aplicadas y formula las interrogantes que se organizaron adecuadamente, estas se utilizaron en relación con la población y se enmarcaron con claridad en el contexto del estudio, con lo que se obtuvieron estimaciones cuantitativas de la población seleccionada. Como parte de la aplicación del cuestionario, se formularon y emplearon diversas tácticas para la recogida de los datos durante el trabajo de campo. La reunión y el tratamiento de los datos han exigido el uso del análisis informático mediante la tipificación, la estructuración, la codificación y la clasificación de la información, todo lo cual ha contribuido a recabar información sustancial en torno a la materia.

Finalmente, respecto al Capítulo IV, en esta sección se describen y comentan los hallazgos del estudio y se establecen las correspondencias entre las variables consideradas. Por último, el estudio expone sus conclusiones y sugerencias.

Los autores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La administración al igual que otras disciplinas está sujeta a cambios significativos en el campo económico, político y tecnológico, los mismos que sucedieron en el plano internacional y generaron impactos directos en la economía modificando el entorno y las condiciones en la que intervienen la mayor parte de las organizaciones. Las organizaciones requieren de estabilidad para su funcionamiento la misma que les permiten fortalecerse cada vez más y pasan al primer plano como consecuencia de estas situaciones de cambio, lo que exige una nueva forma de pensar a los gestores y tomadores de decisiones para alcanzar sus metas.

En este entorno cada vez más competitivo las organizaciones se esfuerzan por dar cada día más beneficios para la misma, por ello es importante que las organizaciones desarrollen la planeación estratégica de gestión. La finalidad principal de la presente investigación es exponer globalmente el concepto teórico de la Planeación Estratégica con la finalidad de entender que existen sus métodos y procedimientos plasmados en el plan, que permitirán realizar una adecuada toma de decisiones, pero

ello no puede estandarizarse para todas las organizaciones por lo que se hace necesario la sistematización de estos procesos de gestión de manera detallada para cada uno de los procesos.

La planeación estratégica que se encuentra en constantes cambios fue incluida por vez primera en algunas empresas comerciales norteamericanas a la mitad de 1950. En esos tiempos, las empresas más importantes como Ford, General Electric y otros, fueron los que principalmente desarrollaron un sistema de planeación de tipo estratégica el cual recibe el nombre del sistema de planeación a largo plazo. A partir de entonces estratégica paso por un proceso de perfeccionamiento al nivel en que todas las organizaciones importantes en el mundo utilizan algún tipo de esta herramienta de gestión, y un número cada vez mayor de micro y pequeñas empresas están aplicando esta herramienta, obteniendo mejores resultados.

En este contexto, se ha producido la necesidad del conocimiento de la Planificación Estratégica, por parte de los gestores y tomadores de decisiones. Por lo que el propósito de la investigación es recopilar la esencia de dichos conocimientos y explicarlo con un lenguaje sencillo y claro los conceptos, ideas, hechos, procesos y procedimientos elementales sobre de la planeación estratégica, del cual todos los funcionarios, como gerentes y directores deberían con conocer.

Se hace necesario pues, que todo directivo debe contar con conocimientos básicos sobre la planeación estratégica que se basa en un gran número de observaciones realizadas a las organizaciones exitosas que la usan. Como la planeación estratégica está enlazada con el proceso de dirección de una organización; por lo que, todo directivo está obligado a conocer correctamente sobre planeación estratégica para su correcta aplicación.

Además, la experiencia ha demostrado que algunas organizaciones, o compañías que no han implementado algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se exponen a una baja productividad que lo conducirá al fracaso

inevitable. También hemos identificado que algunos directores tienen escasos conocimientos y muchas veces tergiversados de ésta nace el temor de intentar aplicar la idea; otros desconocen totalmente y lo consideran poco beneficioso para la organización y algunos más ignoran las potencialidades de la Planificación Estratégica, que puede ser beneficioso para sus organizaciones y para ellos mismos. La presente investigación aspira a proporcionar a todos ellos una comprensión razonable, concreta, pragmática y completa de la Planeación Estratégica y de cómo se debería organizar e implementar en las organizaciones o instituciones que conducen.

En ese sentido, con la investigación pretendemos identificar la influencia de la Planeación Estratégica, para una eficiente toma de decisiones de parte del personal directivo en la Municipalidad Distrital de Yauli, que al no contar con esta herramienta de gestión no pudieron alcanzar niveles adecuados de eficiencia a lo largo de los últimos años; luego proponer la implementación del planeamiento estratégico como posible solución a las dificultades, resultados inadecuados identificadas en la investigación. Es decir, como mejorar la toma de decisiones de parte de los directivos de la Comuna de Yauli; a partir de aquí se formula el problema de investigación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en su dimensión formulación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014?

- ¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en su dimensión implementación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014?
- ¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en su dimensión implementación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014?

1.3. Formulación de objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer la relación de la planeación estratégica en su dimensión formulación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.
- Conocer la relación de la planeación estratégica en su dimensión implementación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.
- Conocer la relación de la planeación estratégica en su dimensión evaluación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica en la necesidad que tenemos tanto directivos como investigadores en conocer el tipo de gestión que se viene desarrollando en la Municipalidad Distrital de Yauli, en base de ello, proponer la

implementación de la Planeación Estratégica como un instrumento de gestión eficiente dirigida a los directivos de la Corporación Municipal, la misma que obedece a la falta de una visión sistémica, estratégica y decisión de quienes gestionan la entidad.

Respecto al valor teórico, se justifica, porque los investigadores consideramos que es importante profundizar y difundir el enfoque teórico de la Planeación Estratégica como un instrumento que va a permitir resolver el problema de estudio del problema identificado.

La justificación metodológica, se da por la aplicación científica de las metodologías y técnicas que sirvieron de aporte para desarrollar la presente investigación y su utilización en posteriores investigaciones en el campo de la dirección y conducción eficiente y óptima en la toma de decisiones de las entidades públicas.

En cuanto a la relevancia práctica, la justificación da a conocer sobre el efecto de contribuir al conocimiento y experiencia como resultado de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

Posterior a la definición del problema y la determinación de objetivos que son necesarios para el desarrollo de la investigación, es indispensable el planteó de referencias de investigaciones de terceros, que en este caso guardan relación con el tema elegido:

2.1.1. A nivel nacional

- Aguilar Luna, M. (2010) en la investigación titulada: “Gestión Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público”; en la investigación el autor expone el proceso referente a la gestión del nivel estratégico, las políticas y herramientas para la eficiente, así como los demás temas relacionados orientados al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, además de los niveles presupuestarios de las instituciones estatales, que no logran alcanzar niveles de eficiencia en la provisión de un servicio público.

- Grados Marcos, M. (2010) en la investigación titulada: “Gestión Estratégica para la Eficacia de los Programas Sociales de Apoyo Alimentario”. El

autor elabora en base a los recursos humanos, económicos y materiales, un diagnóstico de deficiencias, así como la aplicación de la gestión estratégica que permita el cumplimiento de la misión de los programas, las acciones temporales y permanentes y de los objetivos estratégicos, cuya meta es buscar el beneficio de la población objetivo identificada en los programas sociales.

- Victoriano Castillo, J. (2008) en la investigación titulada: “Reingeniería y Gestión Municipal”; de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en dicho estudio, el investigador concluye: Que la reingeniería en la Gestión Municipal va a permitir la optimización de servicios beneficencia de la población, racionalizando de manera paulatina aquellos procesos integrados a sus áreas funcionales por medio del uso de los sistemas de información, este modelo propone un cambio totalmente dinámico sobre la entidad, modificaciones de un sistema tradicional hacia un sistema democrático participativo, cuéntame un aspectos referentes a la convergencia, intereses compartidos.

- Chapilliquén Caponan, J.C.A. (2008) en la investigación titulada: "Planeamiento estratégico para una administración efectiva de las empresas industriales", esta investigación fue elaborada para obtener el Grado de Maestro en Administración, en la Universidad San Martín de Porres. El investigador explica acciones y elementos fundamentales para la empresa forman parte del plan estratégico y a su vez estos mismos permiten establecer una gestión efectiva, distinguiendo como tal, el logro efectivo y óptimo de los objetivos de las organizaciones estudiadas.

2.1.2. A nivel local:

- Repuello Soto, Y. y Mancha Quispe, S. (2010), en la investigación titulada: “La Implicancia del Comportamiento para la Mayor Productividad en la Municipalidad Provincial de Huancavelica”. Investigación desarrollada para obtener el grado de licenciado en administración en la Universidad Nacional de

Huancavelica. En dicha investigación se asume las siguientes conclusiones: Que la actitud de los gerentes de manera específica de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no son adecuadas ya que el 70% de los entrevistados comparten la opinión sobre el objetivo de la de las áreas no cumplen con sus obligaciones y metas, por lo que es recomendable que existe una intervención de la parte directiva sobre sus comunicadores, planificadores y poner en práctica los conocimientos universitarios; que deben investigar las nuevas tendencias educativas organizacionales, que le permita desarrollar plenamente su realización académica, profesional y laboral que aporten al cumplimiento de metas de la organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Planeación Estratégica

Para un mejor entendimiento del concepto de planeación estratégica, debemos tener en consideración las definiciones y pensamientos:

Stoner, (1996), 67 “los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: la planificación estratégica y la planificación operativa”.

Goodstein, et al (1998) señalan que "la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, constituye un medio para establecer el propósito de una organización en termino de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos, representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva" (p.6).

El autor sostiene que la planificación estratégica es una herramienta estructurada para facilitar la consecución de los objetivos de la organización en su conjunto; en cambio, la planificación operacional describe cómo poner en práctica los planes estratégicos para crear objetivos. Entonces, podemos suponer que los planes estratégicos de una organización están relacionados con su declaración de misión, que sirve como justificación principal de su existencia.

Figura 1



Fuente: Valeriano Ortiz, Luis Fernando. "Planeamiento Empresarial".

Como se observa, La planificación estratégica es un proceso a largo plazo que enfoca a la organización en varios escenarios futuros, analizando las condiciones indispensables básicas para su formulación como el liderazgo, participativa, independencia, consensos, modelos organizativos, muy relacionados a la definición de planificación estratégica donde encontramos definiciones diversas que varían en función los autores.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer: "La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, la planeación, se anticipa a la toma de decisiones", (1998 p.23).

Steiner: "La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento y de acuerdo a las circunstancias. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo" (Steiner, 1983, p. 22).

2.2.1.1 Orígenes del Planeamiento Estratégico

raíces etimológicas:

Estrategia del griego *strategos* = "Un general" => "ejército".

Verbo griego *strategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Los filósofos griegos como Sócrates, hace comparaciones de las acciones de un empresario con las de un general del ejército al mostrar que en toda la labor (como en la guerra), quienes ejecuten adecuadamente el Planeamiento Estratégico, tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos o ganar la guerra.

Los estudios modernos primigenios que vincularon la idea de estrategia a los negocios fueron **Von Neuman y Morgenstern** en su obra; "Teoría de los juegos y el comportamiento económico", en el cual afirman; que "Una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" (1962. P.67).

Peter Drucker, afirmaba que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen la situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tienen la empresa y cuáles debería tener" (1954).

Alfred Chandler: afirmaba que; "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1962. p.45).

Henry Mintzberg: afirmaba que; "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" (1998.p29), a su juicio manifestaba que, los objetivos, planes y recursos de la empresa, en un momento determinado, no son más importantes de todo lo que hace la organización y en la realidad está haciendo. Esta afirmación acentúa la acción; que las organizaciones hacen uso de esta herramienta de gestión, aun cuando hicieran planes operativos y tácticos.

El énfasis en el uso de la Planeación Estratégica tomó mayor relevancia en el periodo de los 60": comenzándose a utilizar el concepto de; "Planeación a largo plazo". Entonces de manera coherente se originan nuevas variantes a nivel de planeación:

- Corporativa completa

- Directiva completa.
- General total.
- Formal.
- Integrada completa.
- Corporativa.
- Estratégica.
- Dirección estratégica
- Gerencia Estratégica.

2.2.1.2 *Planificación para Planear*

Para hacernos una idea del tipo de entidad, empecemos por la planificación en Mypes. Hay algunos factores que influyen en la planificación: Al ser el único responsable de la toma de decisiones en su organización, el empresario tiene una línea de comunicación directa con sus empleados, líneas de autoridad difusas y ambiguas, comunicación informal entre los miembros, ausencia de políticas formales, prácticas de supervisión informales y recursos a su disposición. Este es un ejemplo flagrante de cómo la ausencia de una estrategia estratégica limita su capacidad de crecimiento.

Por su parte, para Steiner (1983), toda estructura de planeación se encuentra constituido de algunos elementos fundamentales tales como la disposición de una planta, la forma de gestionar a la organización, es decir, si la organización es administrada democráticamente y la experiencia en torno al ámbito de la planeación.

Así mismo, contribuye el entorno donde se desarrolla ya que es muy inestable, variable, con altos niveles de competitividad, resumiéndolo en una sola palabra: entorno muy cambiante.

Sumados a estas complejidades tenemos que las técnicas de producción son espontaneas referente a sus procesos de fabricación, en parte por el límite tecnológico, y la respuesta larga del mercado. “Estas limitaciones constituyen la naturaleza de sus problemas, que son fuertes en el corto plazo y el propósito del sistema de planeación es la fortaleza del empresario”. Esta afirmación hace ver la

necesidad de implementar esta herramienta de la planeación estratégica en todas las organizaciones.

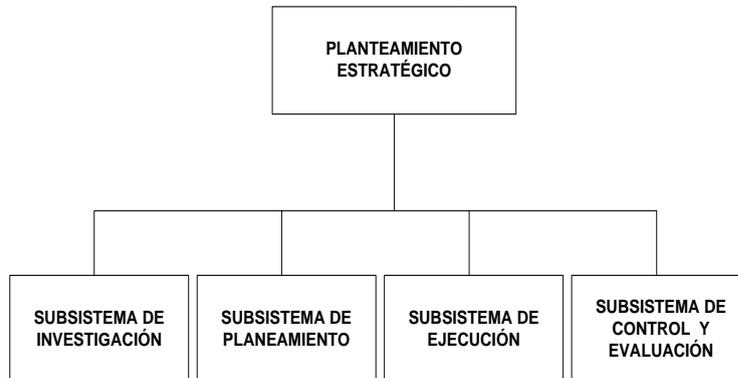
2.2.1.3 Planeamiento Estratégico Sistémico

Respecto al planeamiento estratégico sistémico se ha encontrado cuatro propuestas importantes que son las que se han considerado en el desarrollo de esta investigación. Ellas son:

- **Hans Ulrich**; refiere que la formulación como proceso considera actividades primordiales como la implementación de planeamiento estratégico investigación social y la determinación.
- La otra alternativa que tenemos se denomina **Systemic Methodology for Strategic Management** la misma que se desarrolla sobre la base de la propuesta de Hans Ulrich, por **Ricardo Rodríguez**; quien propone la siguiente agrupación:
 - a) Subsistema de Soporte Subsistema de Investigación Social.
 - b) Subsistema de Política de la Organización
 - d) El Subsistema de Instrumentación.
- Jaime (1993) planteó otra propuesta que versa sobre la formulación e implementación del planeamiento estratégico, este se encuentra constituido por cinco sistemas y son: a) Sistema de Apoyo, b) Sistema de Investigación Social, c) Sistema de Política Organizacional, d) Sistema de Implementación y e) Sistema de Evaluación y Control.
- Existe otra propuesta cuya autoría pertenece a Jaime y se encuentra constituida por: a) El subsistema de investigación, b) El subsistema de planeamiento y el subsistema de ejecución y c) el subsistema de control y evaluación.
- Estas cuatro propuestas, han contribuido a establecer la propuesta de Barreto, considerando los aspectos fundamentales de todos sus antecedentes, por eso es considerada la más detallada, motivos por el cual, consideramos utilizarlo para el logro de los fines de nuestra investigación.
- En ese sentido, el planeamiento estratégico de Barreto en el cual se basó nuestra investigación está integrado por cuatro subsistemas interdependientes:

Figura 2

El Sistema de Planeamiento Estratégico y sus Subsistemas



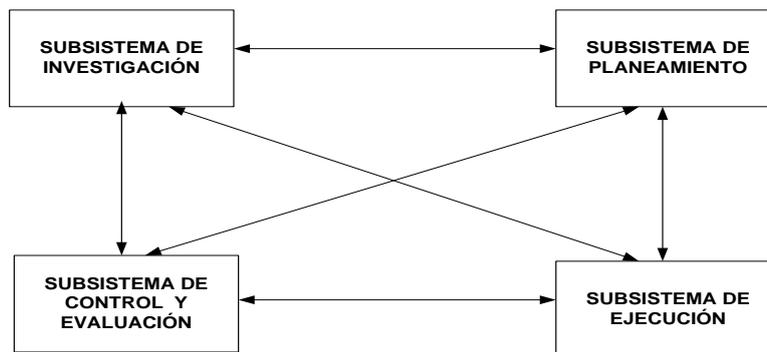
Fuente: JAIME BARRETO. Planeamiento Estratégico Sistémico

Estos cuatro subsistemas, que considera la propuesta de Barreto, son los mismos que interactúan en forma dinámica y permanente que van a permitir lograr los objetivos de la empresa, En otras palabras los límites de las funciones tienen cierta interacción en la ecuación de metas, que es el resultado final del proceso de planeamiento estratégico.

Cabe precisar, que los cuatro subsistemas están asociados, como se observa en la siguiente figura, Interacción ocasiona una sinergia de manera continua, No obstante, cada cambio que se produce tiene una influencia sobre los otros permitiendo la retroalimentación de nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente.

Figura 3

Los Subsistemas y su Interacción



Seguidamente, expondremos cada subsistema que forman parte del modelo de planeamiento estratégico:

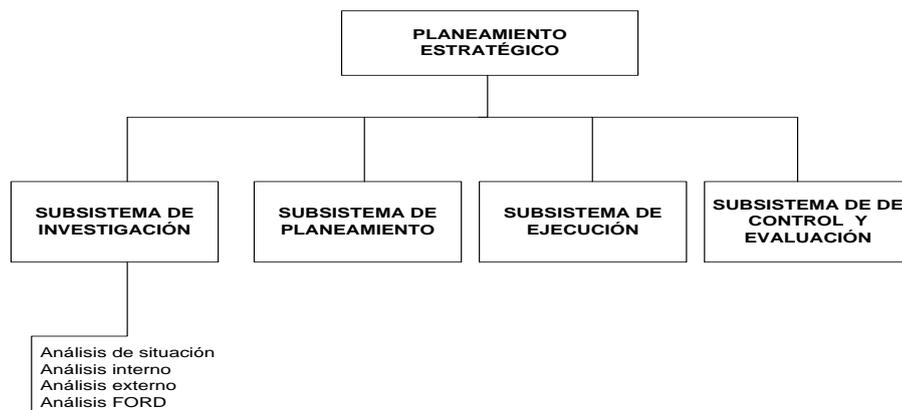
a) Subsistema de Investigación

Es el encargado de obtener, generar, procesar y almacenar la información proveniente del sistema de planeamiento estratégico; que facilitar, en forma uniforme la información necesaria a la empresa durante el trabajo cotidiano y, en particular, brindara de forma oportuna la información necesaria para que se pueda ejecutar el proceso de planeamiento estratégico (Jaime Barreto. Op. Cit. pp. 41 – 59).

Toda la información procedente de numerosas fuentes puede obtenerse mediante este sistema de forma fiable, oportuna, eficaz, exacta, precisa y actualizada. Por lo tanto, este sistema realiza diversas acciones.

Figura 4

El Sistema de Planeamiento Estratégico y sus Subsistemas



Fuente: JAIME BARRETTO. Planeamiento Estratégico Sistémico

- **Análisis de Situación**

Con la búsqueda de los hechos requeridos para el planeamiento estratégico y la toma de decisiones, que se originan en la propia organización y de los factores externos de la empresa, cuyo reporte detallado va a lograr identificar las fortalezas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno, las mismas que al analizarlas permiten identificar la ubicación de la empresa como tal. Este análisis de la situación lo han desarrollado expertos en el campo de la planificación y exige conocer a fondo la organización. Permite comprender la situación de cada división de la empresa, así como el ambiente en el que se desempeña.

- **Análisis Interno de la Empresa**

Posibilita una evaluación del rendimiento de la compañía, así como de su potencial y aptitudes en general, para lo cual se debe pensar en la empresa como un sistema de capacidades centrado en las funciones esenciales del negocio en su conjunto, fomentando el crecimiento de las sinergias y el avance de la empresa.

- **Análisis de las Capacidades Internas**

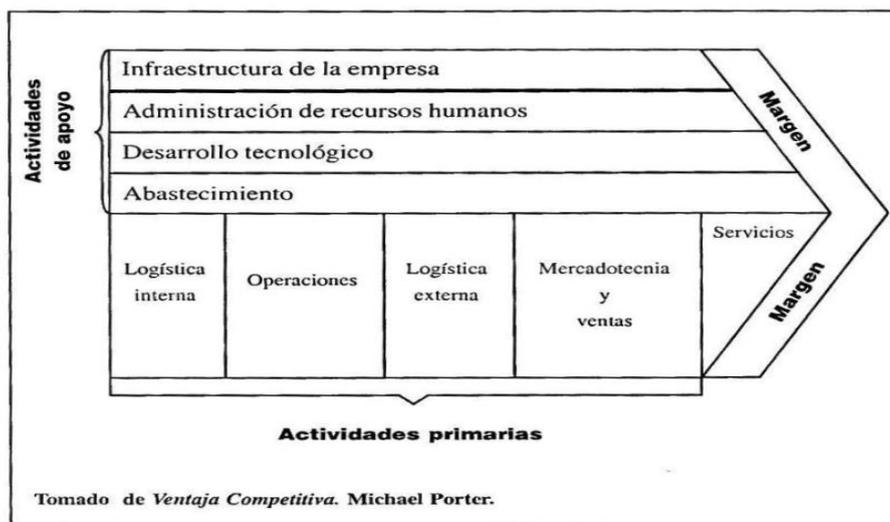
Es necesario crear un plan en el que se basará el análisis de esta compañía a fin de identificarlas para llevar a cabo el estudio de las capacidades internas. Este esquema sufre variaciones respecto al tamaño y naturaleza de la organización, a modo de recomendación es indispensable que las empresas constituyan un planteamiento de interrogantes enfocada en sus aspectos.

- **Análisis de la Cadena de Valor**

Porter (1987) sostiene que, toda organización puede implementar una cadena de valor que es mostrada en la figura N°05.

La cadena de valor como tal es una herramienta de mejora continua sobre la evaluación interna de la empresa, los aspectos que considera se ubican de manera consecuente y escalonada a nivel primario y de actividades de apoyo.

Figura 5
La Cadena de Valor



Su división es la siguiente:

- **Logística interna**, se asocia a actividades para la recepción y almacenamiento, entrega de insumos y productos, el control de inventarios etc.
- **Operaciones**, esto incluye las actividades relacionadas con el mercado, así como las actividades relacionadas con las ventas como la publicidad y la promoción, así como las actividades relativas a las ventas o a los servicios. Estas actuaciones están ligadas a la transformación de las inversiones que se relacionan con la forma final del producto.
- **Análisis del Entorno de la Empresa**

Sin importar el modelo de empresa del que se esté tratando, toda organización en su totalidad debe tener en cuenta imperativamente el análisis del entorno, ya que posibilita la determinación de las actuaciones. Teniendo en cuenta que un análisis de contexto se refiere a todas las fuerzas externas que tienen un influjo en el desarrollo de las actividades de la compañía, tanto directa como indirectamente. Su análisis facilitará el desarrollo de una visión de futuro concreta y una auténtica percepción de lo que está acaeciendo en el entorno externo de la empresa.

A lo largo del proceso de estudio del entorno, que se fundamenta en el examen de los factores externos y decisivos, se consigue una visión más amplia de la realidad. Esto sirve para recopilar información con el propósito de identificar la posibilidad de que se produzcan riesgos y ocasiones que incidan en el entorno de la compañía. Del mismo modo, es preciso que este análisis sea continuo, de modo que siempre se esté recopilando información de relevancia respecto a lo que está aconteciendo o lo que podría acaecer en los numerosos factores del entorno. Se distinguen dos clases:

Entorno General

Se consideran a todos los factores que influyen en las empresas que desarrollan actividades económicas en un ámbito geográfico específico, y está constituido por un grupo de variables de orden demográfico, económico, socio-culturales, políticos-legales y tecnológicos.

Seguidamente desarrollamos de forma breve cada una de estas variables:

- a) Dentro de las variables de índole económica se tiene: PIB, tasa de inflación, tasa de interés, tipo de cambio, tasa de empleo y presión tributaria.
- b) Variables de naturaleza demográfica, resaltando entre ellas: la población, tasa de crecimiento de la población, tasa de fecundidad y natalidad, los niveles de mortalidad y las expectativas de vida.
- c) Socioculturales, esta variable es muy importante y se tiene en consideración: educación, valores, religión, usanzas, el rol femenino dentro de la sociedad y los niveles de bienestar de la población.
- d) Variables de carácter jurídico y político, esta variable es también muy importante porque nos permite conocer: la política de gobierno, la estabilidad política, estabilidad jurídica.
- e) Tecnológicas, que permite conocer cuál es el nivel tecnológico, la adaptabilidad de los procesos, la automatización, y la obsolescencia tecnológica.
- f) Otras, como, la ecología, localización, accesibilidad, imprevistos, etc.

Entorno Competitivo

El entorno competitivo se compone de elementos que reflejan, en particular, los grados de competencia del sector de la industria, fijados por cinco fuerzas competitivas, a saber, los rivales del sector, los suministradores, los consumidores, los substitutos del producto y los rivales en potencia.

Las numerosas empresas que luchan entre sí constantemente en un mismo sector son las que marcan la brecha y están constantemente dispuestas a afectar a los niveles de competencia existentes en el mismo. Con el fin de predecir y desarrollar tácticas para llevar a cabo los ajustes pertinentes, las empresas se sirven de estudios para conocer los grados de competencia existentes entre ellas y las demás firmas.

Por otra parte, los proveedores ejercen funciones fundamentales consistente en la proporción a las empresas de fondos que necesitan, para ello evalúan cuidadosamente la influencia de cada proveedor en un sector determinado, con el fin de ofrecer una ventaja competitiva en dicho sector.

Los clientes o consumidores son los que van a adquirir, en volúmenes distintos, los productos de la empresa. Las empresas examinarán el poder que poseen sus

clientes con respecto a preferencias, para poder predecir la probabilidad de conservarlos, para de esta manera asegurar altos niveles de producción.

Los competidores en potencia están constituidos tanto por los que quieren entrar en el sector como por aquellos que lo harán. La compañía evaluará la probabilidad de que otras empresas entren en el sector y compitan en él para averiguar qué tipo de influjo ejercerán en la industria.

Las empresas que generan los bienes sustitutivos son las que pueden llenar el vacío que dejan las fluctuaciones de precios en la necesidad de satisfacción del consumidor con un bien concreto. Para elegir cuándo van a entrar en el mercado, las empresas deben considerar cuidadosamente la oferta de bienes y servicios alternativos ya disponibles en el mercado.

Análisis FODA

El análisis FODA permite el análisis de los datos obtenidos del estudio interno y del estudio del contexto de la empresa ordenándolas de acuerdo a cuatro criterios: fortalezas (F), oportunidades (O), amenazas (A) y debilidades (D), teniendo como designio la formulación de estrategias que impulsen a la firma en su sector. Para tener éxito, estas organizaciones deben ser capaces de reconocer sus puntos fuertes y débiles en el momento adecuado, trazar un plan que les permita reaccionar con rapidez y efectividad ante los inevitables cambios del medio, e identificar las oportunidades y los peligros que deben explotar o prevenir, según la ocasión. A continuación, se describe el proceso para efectuar un análisis FODA:

1. Elaboración de la hoja de trabajo

Los elementos centrales de cada uno de los puntos de análisis FODA deben disponerse en base a los resultados de los estudios internos y del entorno en el que opere la compañía. Es factible la elaboración de un diario de trabajo que posibilite el desarrollo de esta clasificación. Como ejemplo se muestra un tipo de trabajo en la figura 6.

Figura 6: Hoja de Trabajo

FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

2. Selección de factores claves de éxito (FCE) Matriz de impacto

La matriz de efectos es una lista de verificación que precisa la tipificación de los factores esenciales para el éxito (FCE) que respaldarán el análisis FODA cuando se haga entrega del cuaderno de trabajo. Por consiguiente, sólo deben ser elegidos los que son determinantes para la concretización del éxito, y viceversa para los que contribuyen al hundimiento de la empresa. Usa el análisis de impacto para determinar la repercusión de cada ventaja, desventaja, oportunidad o riesgo en la empresa en una determinada situación.

Como consecuencia, se elabora una matriz de impacto que ordena y define cada elemento en torno a la repercusión que ejercerá en la compañía. Este informe es factible si se tiene en cuenta el documento de trabajo antes mencionado, que también reúne datos sobre el entorno de la compañía y el análisis interno. Como se aprecia en la figura ulterior.

Figura 7

Matriz de Impacto FODA – Ponderado

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: JAIME BARRETO: Planeamiento Estratégico Sistémico

3. Ponderación de factores

Los factores fundamentales que se introducen en el análisis FODA son los que mayor incidencia en cada uno de los aspectos. Sus vínculos deben tener un efecto de descendente en sentido inverso.

4. Realización FODA

El análisis FODA, que se funda en la asociación de oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades, se interroga en todo momento sobre la forma de convertir un factor de riesgo en una ventaja, de utilizar una fortaleza, de predecir el efecto de un riesgo y de soslayar los perjuicios resultantes de una debilidad. Esta clasificación de los factores decisivos para el triunfo (FCE) da primacía a los de mayor influencia. En el estudio se aplicará un método preliminar para la elaboración de la estrategia de la empresa. Es posible recurrir a la siguiente matriz para efectuar el diagnóstico FODA: Figura 8

Figura 8
Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE.	Enumerar los de mayor Impacto FCE.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE.	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE.	DO	DA

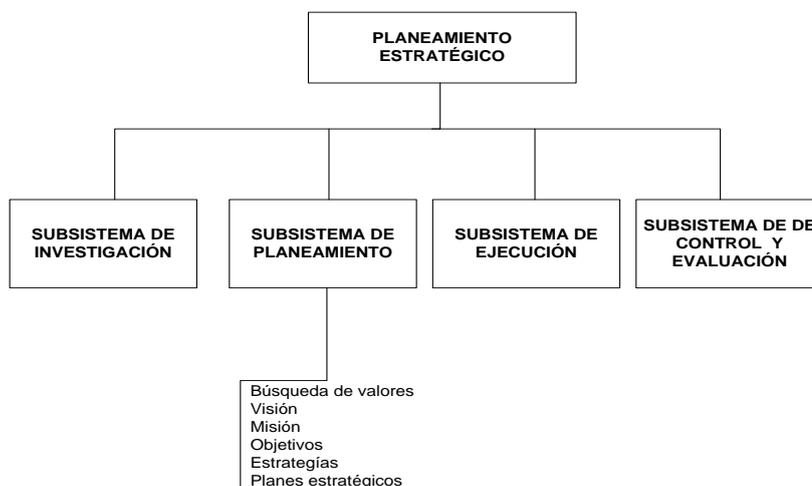
Fuente: JAIME BARRETO: Planeamiento Estratégico Sistémico

Se señala que, al confrontar los factores de éxito en la matriz de análisis FODA, surgirán las estrategias FO - FA - DO - DA. De conformidad con lo señalado en las líneas precedentes, este diagnóstico será de gran valor para las siguientes etapas del plan estratégico. Principalmente porque permitirá determinar las metas y formular las tácticas que posibilitarán un aprovechamiento de las oportunidades gracias a la utilización de los factores de fuerza, la atenuación de los riesgos y la neutralización de los aspectos débiles.

a) Sub Sistema de Planeamiento

Se refiere al desarrollo del segundo aspecto de la evaluación de la planificación, que analiza la eficacia de la información proveniente del análisis para la creación y aplicación del plan estratégico. La investigación de valores es la principal encargada de formular la visión y la misión de la entidad, así como sus metas, estrategias y planes de conjunto (Jaime Barreto. Op. Cit., pp. 62 - 85). Como se visualiza en la Figura 9, todas estas actuaciones hacen parte del conjunto del sistema que, a semejanza del primitivo, cuenta con un capital de gran relevancia.

Figura 9
El Sistema de Planeamiento Estratégico y sus Subsistemas



Fuente: JAIME BARRETO: Planeamiento Estratégico Sistémico

Búsqueda de Valores

El gráfico indica que la búsqueda de nuevos valores es la principal manifestación de este sistema, como puede observarse. Los valores se desvelan a la compañía y se reflejan en su cultura. Mas que todo son los principios que la entidad cree esenciales para su avance hacia la empresa constituyen la piedra angular de la visión, la misión y los fines de una entidad. En este sentido, los valores sirven de marco de referencia para el desarrollo y el comienzo de la planificación estratégica.

¿Cuántos valores existen? Definitivamente existen decenas. No obstante, se consideran solo los que tienen un mayor efecto en el desarrollo de los

emprendimientos. Siendo la: Honestidad, respecto, lealtad y compromiso, honradez e integridad, Ética, Responsabilidad, Disciplina, Solidaridad, entre otros valores existentes.

Formulación de la Visión

La visión de la empresa se establece una vez conocidos los principios. En la visión se integran el sentido de la empresa, la aspiración a alcanzar y el propósito ambicioso de dirección para el porvenir. En otros términos, la visión es la manera en que la entidad se percibirá, ya sea a corto o a largo plazo, en la plenitud del éxito.

La visión genera para la organización la dirección de la forma cómo se pueden desarrollar las cosas, de cómo es la meta final a alcanzar.

Definición de la Misión

Como fruto de la visión, se define la motivación primordial como el planteamiento general del curso que ha de recorrer la entidad, donde se exponen sus metas, fines y nivel de excelencia requeridos para asumir una conducta de competitividad en concordancia con los valores que fundamentan la estrategia del negocio a largo plazo.

Establecimiento de Objetivos

Los resultados globales que la organización espera conseguir en el desarrollo específico y la consecución de su misión y visión se denominan propósitos o metas generales. Por ello, es imprescindible considerar todas las áreas de la organización. Los objetivos globales de la organización son los propósitos que ésta espera conseguir. Estos objetivos se exponen en unos términos cuantitativos. Los objetivos concretos se articulan en torno a metas determinadas que la compañía se fija para objetivos realizables y manejables. Estos objetivos suelen plantearse en términos numéricos. El nivel más elevado de los objetivos de la empresa debe ser definido para lograr su consecución y efectividad, teniendo en consideración el contexto que provee antes de proceder al análisis de las oportunidades y los posibles peligros, los aspectos fuertes y débiles que en él se analizan y otros aspectos relevantes.

Definición de Alternativas Estratégicas

Tras la determinación de los fines de la organización, es imprescindible indicar el modo de lograr dichos objetivos. En otras palabras, hay que definir bien las alternativas estratégicas de la compañía para alcanzar de forma adecuada los objetivos planteados, ya que siempre hay varios caminos para conseguirlo. Para ello es necesario escoger las alternativas más acertadas que se plantean en las comunidades académicas y teóricas y, al mismo tiempo, someter a evaluación un determinado conjunto de opciones con el propósito de conseguir el fin perseguido.

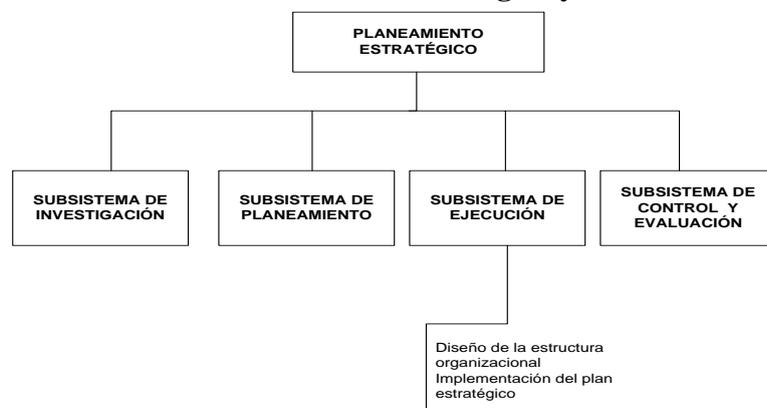
b) Subsistema de Ejecución

La actividad esencial es la implementación del plan estratégico de la compañía, así como las acciones de motivación y difusión necesarias para la aplicación, el impulso y el funcionamiento del plan. Las virtudes y la significación del sistema de planificación estratégica también necesitan ser divulgados a todos los responsables implicados, a fin de despejar sus incógnitas y satisfacer sus expectativas en lo referente a las acciones fundamentales a ser desarrolladas. (JAIME BARRETO, Op. cit., p. 88-94)

El acierto de la PE depende tanto de un procedimiento de implementación adecuado y efectivo como de un proceso de elaboración oportuno y eficaz. Adicionalmente, para esto, es vital que la estructura de la organización se adecúe a las condiciones de las estrategias que se han definido como las más necesarias para la concreción de los logros. Estas actividades también aparecen en la Figura 10.

Figura 10

El Sistema de Planeamiento Estratégico y sus Subsistemas



Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa

La estructura de una empresa precisa de un singular trazado para ser capaz de responder a las exigencias de la estrategia formulada y cumplir los fines con éxito y acierto. Este diseño conlleva una estructura de la empresa estructurada y un equipo de colaboradores debidamente cualificado, lo que permite garantizar el éxito de la estrategia diseñada y eludir las acciones fortuitas, que suelen darse con regularidad.

Implementación del Plan Estratégico en la Entidad

Toda empresa puede valerse de la planificación estratégica como recurso teórico de primera necesidad. Sus logros se hallan en una aplicación adecuada. En esta fase, se empieza a observar el proceso de planificación estratégica por sus repercusiones a largo plazo. Ulteriormente, se introducirán paulatinamente las modificaciones que resulten oportunas o suplementarias, con el fin de alcanzar los máximos resultados posibles.

La fase de ejecución del PE en la organización es un procedimiento a través del cual se logra una nueva situación esperada en la empresa, por lo que se necesita el cumplimiento de algunas características fundamentales, siendo uno de ellas que el plan estratégico sea claro mediante documentos, adecuadamente difundido a todo los involucrados para su motivación y que se traduzcan en acciones precisas por parte de los gestores en el tiempo, el cumplimiento estricto del plan, siendo esto uno de los requisitos fundamentales para el logro de los objetivos.

En la fase de implementación del planeamiento estratégico se abarcan determinadas actividades tales como:

- **Difusión del Plan Estratégico**

La transmisión del plan entre los distintos órganos de la empresa es un aspecto determinante en la fase de ejecución del plan estratégico. Una vez que los dirigentes de la compañía hayan aprobado el plan estratégico, convendrá trazar una táctica de divulgación a nivel interno del plan, lo que supone comentarlo con cada uno de los miembros del equipo para garantizar que no se generen confusiones en torno a la manera en que se concibió.

- **Motivar al personal e implementar el plan estratégico**

Las estrategias deben comunicarse también a los niveles de gestión superiores. y a los colaboradores de la organización, sino que además ha de ser percibido y acogido por todos los implicados.

En otros términos, al plantear sus fines de operación, los gestores intermedios y los encargados de las tareas de operación han de asumir los propósitos del plan estratégico como fines de más alto nivel, considerarlo como un referente para su ejecución y realización, e integrarlo en sus tareas para asegurar su eficacia.

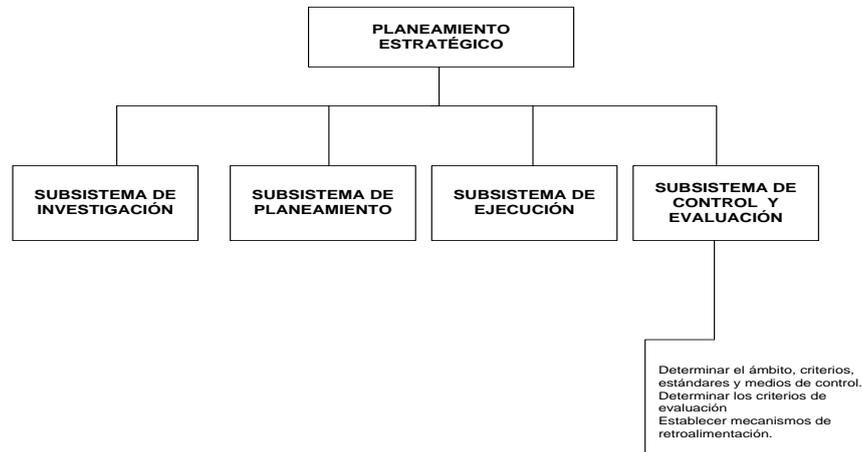
c) Subsistema de Control

Este sistema se hace cargo de la ejecución de las citadas tareas, así como del seguimiento, el control, la supervisión, la evaluación y el monitoreo de todas las actividades de planeamiento táctico. La labor de partida es aportar a la gerencia la información precisa para poder supervisar y valorar el desempeño de cada uno de los colaboradores en la entidad y, en su caso, tomar acciones de corrección o de reconversión con carácter retroactivo. En suma, este sistema se ocupará de facilitar a los responsables toda la información referente al modo en que están operando la estructura y las diversas estrategias de la compañía.

Asimismo, este subsistema es fundamental ya que se vincula a los demás subsistemas que constituyen el sistema de planificación estratégica, estableciendo un proceso de retroalimentación sistematizado que posibilita el avance de las actividades del plan general y la pronta ejecución de las intervenciones encaminadas a corregir la trayectoria. Las actuaciones que se recogen en la figura 11 son desempeñadas a través de dicho subsistema.

Figura 11

El Sistema de Planeamiento Estratégico y sus Subsistemas



Establecer el Ámbito, Estándares, Criterios y Medios de Control

El dominio de control hace posible el aseguramiento de que los consiguientes resultados para que así se ajusten a los previstos en el plan estratégico, a la vez que se detectan potenciales anomalías y se emprenden acciones para subsanarlas. Por lo tanto, se puede decir que el control supone un análisis de los resultados de la organización para evaluar qué acciones deben acometerse para la realización del desempeño propuesto y su respectiva eficiencia

Ámbito de Control

La etapa de control debe contemplar:

- **Control por etapas**, son medidas de control que se realizan conforme se van desarrollando las acciones.
- **Control de resultados**, consiste en registrar toda la información la culminación de las actividades, las mismas que están relacionadas con los objetivos, metas y programas. Cuando se realiza el control permanentemente se comparan los resultados logrados con los óptimos a alcanzar.
- **Control del comportamiento de los miembros de la empresa**, esta clase de control servirá para averiguar si el rendimiento del personal se adecúa a las expectativas y si se considera parte esencial de los propósitos, tácticas y proyectos de la organización.

Por otro lado, es básico realizar una gestión del clima de la empresa, que abarque la capacidad de dirección, la aptitud para el puesto de trabajo, etc. De este modo, será posible realizar un seguimiento más adecuado de las medidas de control que con la revisión del apartado numérico.

Estándares de Control

Los indicadores del panel de control reflejan el objetivo fijado, de ahí que no puedan sobrestimarse. Los fines que debe procurar el proceso de control se determinan a partir de una serie de parámetros seleccionados a discreción, que determinan la manera de hacer las tareas y la manera en que se quiere llegar al resultado pretendido. Las pautas de control se han de definir con cuidado, tomando en consideración elementos como los puntos fuertes y débiles de la empresa, los recursos de que dispone, el nivel de cumplimiento de los fines y los factores positivos y negativos del entorno, entre otras cuestiones. Asimismo, deben fundarse en parámetros de eficiencia (aprovechamiento máximo de los medios) y eficacia (nivel de obtención de los fines). Las normas se estructuran, organizan y formulan en términos cualitativos y cuantitativos.

Medios de Control

Los dispositivos de control tienen que ser sólidos con el fin de que se puedan llegar a conseguir unos resultados excelentes que garanticen el control de la dirección de la compañía, y deben ser los siguientes:

- **El Control presupuestal.** En la etapa de ejecución, se requiere un monitoreo constante y adecuado a la índole y complejidad de la entidad, con el objeto de procurar que los egresos para realizar las gestiones de la compañía se traduzcan numéricamente en un presupuesto integral y por rubros. Aquí se revisan inversiones, préstamos, ingresos, imprevistos entre otros.
- **El Control de operaciones.** Se refiere principalmente a realizar la acción de control en los procesos productivos, considerado el tiempo, calidad y la producción realizada.

- **El Control de costos.** Para aprovechar con eficiencia los medios, en este apartado es conveniente concretar los costes inamovibles, los costes habituales, los gastos inesperados, etc. en los planes y estrategias a corto plazo.
- **El Control de inventarios.** Los inventarios de existencias de materias primas, artículos en curso y terminados entran en esta categoría de control.
- **El Control de calidad.** Este proceso de control requiere la vigilancia de los distintos procedimientos de la producción con objeto de cerciorarse de la calidad de los materiales y los procesos de fabricación, incluidos los bienes y servicios proporcionados, y de los parámetros de calidad de los materiales y las distintas etapas de producción.
- **El Control de personal.** Esta referido al rendimiento, a la productividad, al desempeño, la motivación e identificación del recurso humano con la empresa y sus objetivos.

A fin de alcanzar la eficacia de la actuación de supervisión, es indispensable disponer de datos que sean al mismo tiempo numérica y cualitativamente indicativos de las distintas partes de la entidad. Dicha información precisa ha de ser pertinente, adecuada, coherente, y ha de ser generada en el marco del procedimiento de control, que conlleva la evaluación del desempeño de la propia entidad con el propósito de apreciar su grado de efectividad y poder definir la determinación de la acción que deberá efectuarse en consonancia con los resultados de tal performance.

2.2.1.4 Como Formular una Estrategia

La formulación de una estrategia requiere mucho conocimiento y experiencia. Por lo que se recomienda seguir un procedimiento que consiste en contestar algunas interrogantes esenciales, tales como el designio y el fin que persigue la entidad, el rumbo que está siguiendo la empresa o el modelo del entorno en el que se está desarrollando o por último, de qué manera podría alcanzarse los fines de la empresa. En cuanto se tiene respuestas con total precisión a cada una de las cuestiones, se comienza a incluirlas en la planificación de las actividades, en la que se destaca la responsabilidad de las diversas unidades de la compañía y se articula en torno a planes a corto plazo.

Según Jiménez (1990), la planificación se puede categorizar atendiendo a sus cometidos en torno a tres modalidades elementales que entre sí no son exclusivas. Estos modelos de planificación son los siguientes:

- **De operaciones:** La misma que se utiliza para describir todas las actividades que los colaboradores de la organización deben hacer, para alcanzar el éxito de la empresa en el corto plazo. Es decir, excluyendo argumentos de desconocimiento del plan.
- **Planificación Económica y Social:** Crea un abordaje estratégico, el cual se caracteriza por representar un inventario de recursos y necesidades, que se utiliza en la valoración de fines y planes. Este planteamiento hace posible el surgimiento de dinámicas de aprovechamiento, que orientan los recursos a la cobertura de las carencias de forma coherente con la superación económica y la mejora de la sociedad.
- **Territorial o física:** Es la adopción de programas y normas adecuadas, relacionadas con la actividad de la organización con el desarrollo de los recursos naturales, como los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., que permitan un desarrollo sostenible acorde al crecimiento de ciudades y desarrollo regional de las zonas rurales.

Conforme al período que comprende puede ser:

- a) Corto plazo:** Es el plan que cobertura el período de un año.
- b) Mediano plazo:** Es el período que cobertura un periodo mayor a un año y menos de cinco.
- c) Largo plazo:** Es el que cobertura un periodo mayor de cinco años.

2.2.1.5 Etapas de un Plan Estratégico

La ejecución de la planeación estratégica se hace posible gracias a la determinación de los aspectos más importantes que marcan el desarrollo o el declive de una entidad y al planteamiento de un plan de acción viable.

Esta etapa de la planeación estratégica se adecúa a las necesidades de la empresa. A la hora de formular un programa de estrategia, hay que distinguir dos rasgos que resultan de suma trascendencia: por una parte, el estudio del entorno de la

organización y, por otro lado, el análisis de las peculiaridades internas de la propia empresa.

Diagnóstico de la Situación Actual:

Paso N°1:

Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas.

De acuerdo con las anteriores ideas, los clientes exógenos serán todas aquellas entidades, particulares, instituciones o grupos que resulten de vital valor para la entidad. Previamente a adoptar una determinada resolución, hay que tener en consideración las diferentes posturas, perspectivas, demandas y necesidades.

La empresa estará en condiciones de aprovechar las decisiones organizadas sobre la exigencia de los compradores para recabar la debida información con vistas a concebir y distribuir con mayor eficacia servicios y bienes de una calidad suficiente para cubrir en todas las ocasiones las preferencias de los consumidores.

Paso N°2:

Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas.

Conlleva la delimitación de los colectivos, los individuos, las áreas o los distintos sectores que están vinculados de manera fija y directa a la organización; a menudo, estas partes son los llamados "clientes interiores".

Las exigencias de los clientes han de ser tenidas convenientemente en cuenta, ya que sirven de fundamento en la configuración de los objetivos y estrategias de la compañía.

Conforme se vaya logrando satisfacer las demandas de los clientes esto permitirá incrementar el grado de motivación y compromiso, la misma que coadyuvará a la optimización de los recursos por parte de la empresa.

Lo que nos conllevaría a afirmar que a: "Clientes internos satisfechos logran la satisfacción de los clientes externos"

Análisis Interno de la Organización:

Implica efectuar un diagnóstico detallado de los aspectos esenciales que han condicionado, en este asunto, el rendimiento precedente de la entidad, analizar tal desempeño e indicar los aspectos sólidos y frágiles de la entidad en comparación con la finalidad de la empresa.

Este análisis incluye componentes fundamentales tales como la capacidad técnica, el capital humano, las estructuras de organización oficiales y la dotación tanto económica como financiera.

Los factores internos adversos constituyen un freno o una traba que no permite que los colaboradores de la entidad desplieguen al máximo su rendimiento, en contraste con los factores internos favorables, que estimulan el dinamismo de la dirección de la organización.

Análisis Externo de la Organización:

Este análisis está referido principalmente a identificar los factores exógenos, los que se encuentran fuera de la organización, que condicionan el desempeño, en los aspectos positivos (oportunidades) como los aspectos negativos (amenazas). A través del cual, este análisis se puede percibir adecuadamente alguna transformación del entorno o en los recursos de la organización, variaciones de algún factor que determina la demanda de la población, el marco jurídico o legal de la entidad, los riesgos climáticos, niveles de competencia en los mercados, las regulaciones, condiciones diversas.

Este tipo de examen se ocupa de definir las amenazas y oportunidades que el ambiente exterior suscita para la organización y el funcionamiento de la entidad. A menudo, estos elementos responden más a la propia cultura de la zona, de la región, del país o del mundo.

2.2.1.6 Estructura de un Plan Estratégico

Misión:

La misión de la entidad se describe como una declaración de finalidades a largo plazo que singulariza a una entidad en concreto con respecto a las demás con

propósitos semejantes. Sirve de compendio de la razón de existir de la organización y es imprescindible de cara a precisar los propósitos al plantear las estrategias de la firma. Una misión acorde ha de reflejar los propios intereses de sus clientes.

Visión:

Con respecto a la visión de la empresa; **Mintzberg**, los describe: “es la definición de la razón de ser de la organización; conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro”. (2000, p.138).

La visión de futuro señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a la organización en el presente y el futuro. Esta detalla con palabras exactas y adecuadas el carácter y la idea de las actividades futuras de la organización.

2.2.1.7 Planificación Estratégica en el Sector Público

Aunque la planificación estratégica se haya desarrollado en el ámbito privado, en la práctica se ha generalizado su uso en el marco del sector público. No obstante, la incerteza de un entorno volátil, las diversas fuerzas que influyen en las operaciones, las variaciones estructurales y la heterogeneidad de los fines que se plantean son causas de continuo desarrollo y cambio en las instituciones.

Con respecto a la ampliación al sector público **L. Brassier Pereirra** sostiene que “en las actividades del Estado es necesario distinguir tres tipos de organismos:

- a) las formuladoras de políticas públicas, el núcleo estratégico del Estado (conjunto del jefe de gobierno, parlamento y ministros);
- b) las agencias ejecutivas que llevan a cabo las políticas;
- c) Las agencias reguladoras, que buscan definir los precios que serían de mercado en situaciones de monopolio natural, como ocurre con los servicios públicos (funciones reguladoras)” (1997, p.73).

2.2.1.8 Diferencia entre Planeamiento y Planificación

- **Planeamiento.** Es un proceso que nos permite implementar los planes operativos lo que implica tener varios objetivos alcanzables, junto con las acciones requeridas para el logro de los mismos. La planificación es un proceso de toma de

decisiones que pasa por varias etapas. El primer paso consiste en identificar el problema, y después continúa el proceso de desarrollo de soluciones alternativas mientras se eligen las más prácticas y/o apropiadas. Una vez desarrollado esta etapa se podrá desarrollar la ejecución del plan. Según la especificidad y la frecuencia de uso, el plan puede formarse a diversos plazos interválicos de tiempo. Es lo que se denomina como planificación específica, que puede ser temporal o técnica, y que, teniendo en cuenta su alcance, puede dividirse en planificación estratégica, táctica, operativa o normativa. Ahora bien, las acciones emprendidas dentro del proceso de planificación pueden clasificarse como reactivas o interactivas.

- **Planificación.** Es un proceso que nos permite establecer objetivos y diseñar los medios más apropiados para alcanzarlos. Como proceso, tiene la exigencia de cumplir con una serie de pasos utilizando una serie de herramientas para procesar información relevante para desarrollar escenarios futuros probables. En una organización, son los directivos los que tiene que desarrollar los planes que serán incorporados en la planificación.

Stoner y Goodstein, describe; “consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro emprender la acción”. (2014, p.62). **Ortiz**, dice; “que sirve para tener de forma exacta que cosas hará una organización para lograr sus objetivos como empresa”. (2015, p.32). **Ackoff**, asegura que “sirve para anticiparse a las acciones que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido” (2015, p.17). **Terry**, sostiene que “es un proceso en el que se selección la información y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán buscadas dichas metas” (2015. P56).

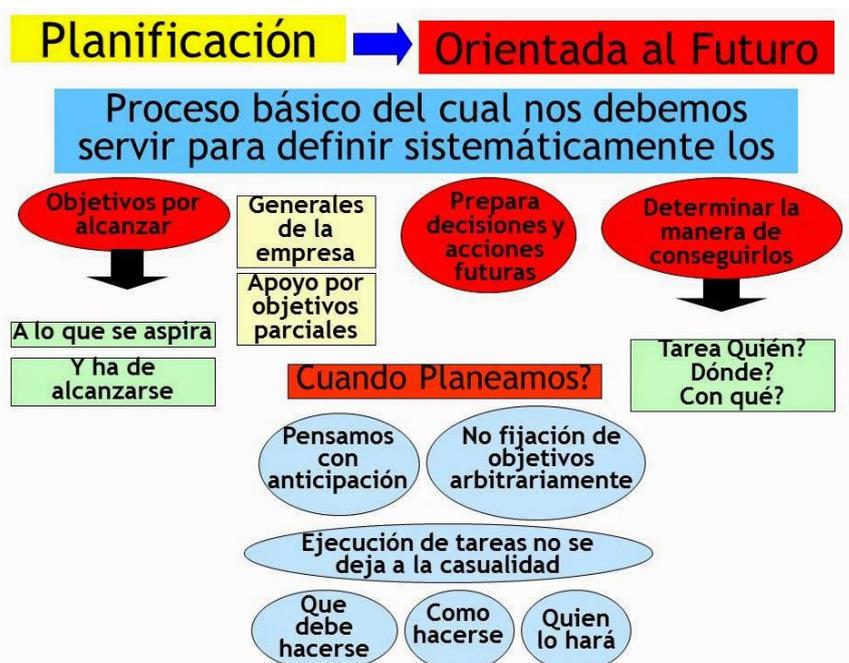
Existen muchos tipos diferentes de planificación; sin embargo, todos siguen los mismos principios, métodos y acciones que se planifican para alcanzar determinados objetivos de forma ordenada y eficaz.

Esta herramienta ayuda a organizar las estrategias de las campañas políticas, incluidas las formas en que se podría abordar un tema, el marco temporal y las cosas que se espera conseguir durante el periodo designado.

Sin embargo, en el ámbito empresarial permite obtener información y aplicarla con los recursos disponibles a fin de alcanzar las metas establecidas, luego desarrollar el procedimiento de ejecución priorizando e implementando los diseños de control.

Existen situaciones adversas que ponen en riesgo la planificación, de sucesos fortuitos, en el entorno externo, de parte de los colaboradores, la falta de información adecuada y oportuna, que influyen negativamente en su implementación.

Figura N° 12



Fuente: Terry. Modernización Empresarial 2015.

2.2.2. Toma de Decisiones

2.2.2.1 Racionalidad de la Toma de Decisiones

Se refiere al estudio que se requiere hacer para establecer un objetivo y de una comprensión amplia de las alternativas propuestas a través del cual se pueda lograr una meta, se realiza una evaluación y análisis previa de las alternativas en función a la meta.

¿A qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones?

Cuando algún individuo tiene la necesidad de tomar decisiones, Además de tener conocimiento de la situación, hay que saber analizar, evaluar, reunir alternativas, estimar variables y proyectar, es decir, utilizar esta herramienta para encontrar soluciones deseables. Cuando hablamos de decisiones sobre las que no podemos cambiar de opinión más adelante, conviene decir que se basan en principios racionales.

2.2.2.2 *Racionalidad Limitada o Circunscrita de la Toma de Decisiones*

Consideramos como un acto racional limitada a la utilización de medios inadecuados, la falta de conocimientos, falta de tiempo o incapacidad para considerar alternativas a la par de los objetivos deseados; que en la mayoría de los casos son metas dudosas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar decisiones. **Hebert Simon**, ha llamado a esto “satisfacción suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias” (1983, p.37).

✓ Proceso racional de toma de decisiones.

El proceso racional se considera como "el proceso óptimo" para efectuar la toma de decisiones.

Estas son:

- **Determinar la necesidad de tomar una decisión:** Este proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento imprescindible de la necesidad de tomar una decisión. Ese reconocimiento es generado por la existencia de un problema o una disconformidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- **Identificar los criterios de decisión.** Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma, el cual evitara caer en error. Vamos a considerar un ejemplo: " Una persona piensa adquirir un automóvil". Los criterios para la toma de decisión de un comprador típico serán: modelo, precio, tamaño del motor, cantidad de puertas, color, etc. Estos criterios reflejan las características más relevantes que el comprador tomara en cuenta para tomar una decisión. Para otros compradores les resulta

irrelevante algunos criterios probablemente considere el estado del motor y año de fabricación, que el precio este dentro de la disponibilidad de presupuesto.

- **Asignar peso a los criterios:** Los criterios enunciados en el paso anterior no son relevantes, el criterio de ponderación de algunos de ellos si los considera relevantes será importante en la toma de decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, empieza a priorizar los que son importantes las mismas que condicionaran completamente su decisión: por ejemplo, precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que está dispuesto a pagar, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.
- **Desarrollar todas las alternativas:** La persona que toma una decisión tendrá que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para dar la solución problema identificado, esto le permitirá analizar y elegir la mejor alternativa posible.
- **Evaluar las alternativas:** Evaluar cada alternativa es muy necesario en la toma de decisiones, para lo cual, debemos hacer un análisis con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando realizamos la comparación; que nos ayudara a tomar la mejor.
- **Seleccionar la mejor alternativa:** Habremos llegado a la conclusión del proceso de toma de decisiones si está meridianamente claro que hemos elegido la mejor opción. Esta elección es bastante sencilla en el proceso de selección racional.
 - **Orientada a un objetivo.** - Cuando se toman decisiones, es necesario que exista relación y concordancia entre los objetivos. El cumplimiento de los objetivos motiva al replanteo de estrategias y soluciones necesarias para la maximización de objetivos.

- **Todas las opciones son conocidas.** - El decisor debe tener pleno conocimiento de las posibles consecuencias de su determinación. Deben exponerse claramente todos los criterios de interés e incluirse todas las opciones viables.
- **Las preferencias son claras.** – En esta situación, se considera necesario asignar valores numéricos y crear una jerarquía de preferencias para todas las opciones y conceptos relevantes.

2.2.2.3 El Proceso Creativo en la Toma de Decisiones

En este ámbito se compone por fases sobrepuestas, escalonadas y aportantes entre sí:

- **La exploración inconsciente,** Suele implicar la abstracción de una cuestión, cuya determinación mental es probable que sea bastante errónea. Sin embargo, los directivos que trabajan con grandes limitaciones de tiempo a veces toman decisiones precipitadas en lugar de dedicar tiempo a analizar detenidamente las cuestiones, por lo que ven los problemas como algo antiguo y vagamente definido, lo que a menudo les lleva a conclusiones incorrectas.
- **La intuición,** cumple la función de enlazar la conciencia, con el inconsciente. Esta fase exige la mezcla de elementos que a primera vista parecen contradictorios. Por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, propusieron en los años veinte una estructura descentralizada por divisiones con un control centralizado, que parecían contradecirse.

El pensamiento intuitivo puede demostrar mediante técnicas como la lluvia de ideas la creatividad de los directivos para buscar soluciones. Por el contrario, la tercera etapa del proceso innovador, el discernimiento, es ya el resultado del trabajo del decisor antes de elegir la opción adecuada a modo de solución. En este caso se opta por la mejor alternativa.

Para producir un producto útil, nuevos servicios o procesos, por ejemplo, se hace imprescindible desarrollar muchas ideas. Es crucial recordar que el discernimiento puede provenir de la condensación de conceptos en cuestiones no relacionadas con la que se está debatiendo. El desarrollo de nuevas ideas también puede producirse por sí solo, por lo que los directivos eficaces están habituados a

tener a disposición inmediata papel y bolígrafo con la intención de poder tomar apuntes sobre pensamientos fugaces e ideas innovadoras, al tiempo que las han de analizar y debatir con otros expertos para completar sus opciones.

- **La última fase del proceso creativo es la formulación o verificación lógica.** En este caso, el discernimiento es sometido a la prueba de la lógica. Esto se logra mediante la persistente reflexión de una idea o recibiendo críticas sobre la propuesta a los demás. La idea de la descentralización de Brown y Sloan, por ejemplo, tuvo que probarse en la realidad organizacional, lo cual resultó fructífero a pesar de muchas contradicciones y dificultades.

2.2.2.4 Etapas de la Toma de Decisión. De todo lo expuesto podemos resumir a continuación las seis etapas:

- **Identificación y diagnóstico del problema:** Es el reconocimiento en primera instancia del problema que se busca enmendar, debiendo tener bajo consideración al estado actual de la situación en función del estado al que se busca llegar con la solución. Después de haber identificado el problema debemos realizar el diagnóstico para buscar las alternativas de solución y luego aplicar las estrategias de corrección.
- **Generación de soluciones alternativas:** Es aconsejable que en la toma de decisiones se formule una hipótesis, ya que existen incertidumbres con las alternativas. La resolución de problemas puede llevarse a cabo de diversas maneras sin tener que elegir necesariamente entre dos alternativas.
- **Evaluación de alternativas:** Los directores deben tener en cuenta los numerosos tipos de consecuencias. Por lo tanto, es necesario estimar los posibles efectos que puedan salir de las dimensiones financieras y cualquier otro aspecto que afectan directamente a la organización. Hay otras consecuencias menos claras que deben abordarse, ya que también son inciertas. Las decisiones establecen un "antes", y es necesario decidir si esto será beneficioso para la entidad o un obstáculo.

Naturalmente, salvo circunstancias excepcionales, es imposible predecir los resultados con total exactitud. Entonces es posible crear planes de contingencia para responder a los imprevistos, ofreciendo un curso de acción alternativo que pueda tener en cuenta la evolución de los hechos.

- **Selección de la mejor alternativa:** El decisor está en condiciones de tomar decisiones si ha tenido en cuenta las posibles repercusiones de su elección, en cuyo caso debe tener en cuenta tres términos cruciales.

- **Implementación de la decisión:** Cuando se toma una decisión; esta debe ser realizada. Las personas que participan en el proceso de toma de decisiones pueden ser las que lo lleven a cabo, sin embargo, en otros casos, la tarea puede delegarse en otra persona. Para que una decisión se aplique con éxito, el equipo directivo debe estar plenamente comprometido, además de comprender perfectamente la motivación de la decisión y los factores que la han motivado. Por ello, todas las personas implicadas en esta fase del proceso deben participar desde el principio hasta el final.

Los procedimientos que los directivos deben considerar en la planeación:

- ✓ Diagnosticar cómo cambian las cosas una vez tomadas la decisión.
- ✓ Ordene cronológicamente los pasos para llegar a una decisión plenamente operativa y evitar sorpresas (si es posible, cree un diagrama de flujo temporalizado).
- ✓ Tomar en consideración todos los recursos y actividades necesarios para poner en marcha la decisión tomada.
- ✓ Tener en cuenta cuánto tiempo requerirá cada fase.
- ✓ Asignar responsabilidades para cada fase.

Debemos tener el convencimiento de que cuando una decisión es tomada, ésta posiblemente genere algunos inconvenientes. En consecuencia, los directores deben dedicar el tiempo que sea necesario a reconocer los posibles obstáculos, así como las posibles oportunidades que puedan surgir a lo largo de su ejecución.

- **Evaluación de la decisión:** En esta fase se recopila toda la información necesaria para determinar cómo funciona una decisión, por ejemplo, el proceso de retroalimentación, que puede ser ventajoso o perjudicial. Si la realimentación es favorable, indica que podemos continuar y que la misma decisión podría incluso aplicarse a otras áreas organizativas.

2.2.2.5 Barreras para la Toma de Decisiones Efectivas

Como cualquier actividad, existen barreras, a pesar de estar alerta, todo proceso que involucra la toma de decisiones involucra en su totalidad, aunque se hayan completado los seis pasos.

Sin embargo, en consonancia con los estudios actualizados, comprobamos que las decisiones de los directivos son mejores cuando utilizan estos procesos racionales de reflexión. En comparación con los que toman decisiones sobre la marcha, aquellos cuya participación en esos procesos está garantizada son más eficaces en la toma de decisiones.

a. Prejuicios psicológicos:

A veces, los encargados de tomar decisiones se alejan bastante de los objetivos; por ejemplo, prestan poca atención a cómo recopilan, evalúan y utilizan la información para tomar decisiones. La gente suele tener prejuicios que interfieren con el racionalismo objetivo. Las malas decisiones, reflejan solamente unos cuantos de los muchos de los muchos prejuicios subjetivos que se han experimentado en diferentes tomas de decisiones.

b. Ilusión de control:

Es cuando el decisor cree que puede impactar en las situaciones, aunque realmente no tenga control sobre lo que puede pasar. La mayoría de las personas tienen mucha fe en sus decisiones porque cree que tiene la fuerza necesaria para superar los obstáculos, aunque la mayoría sea incapaz de hacerlo. Cuando se trata de negocios, tener un exceso de fe puede ser contraproducente para la organización, ya que los responsables de la toma de decisiones no pueden evaluar con precisión las

posibilidades de éxito debido a sus ilusiones. Estas situaciones deben evitarse a toda costa.

c. Los efectos de perspectiva:

Explique cómo se perciben los problemas o las posibles soluciones, así como el modo en que estas influyen subjetivamente cuando se apliquen las posibles soluciones. Al debatir el proceso de toma de decisiones relacionado con los costes de una organización, es importante tener en cuenta que no se deben priorizar los beneficios y costes a largo plazo sobre los de corto. Esto se debe a que priorizar los factores a corto plazo podría hacer que se pasaran por alto los de medio y largo plazo, lo que podría tener efectos adversos para la organización. Este ha sido el caso de organizaciones que dan gran valor a las consideraciones en el momento de una elección, tal es el caso de las empresas asiáticas, conocidas por el éxito de sus organizaciones es en gran causa porque planifican sus consideraciones a largo plazo.

2.2.2.6 Cualidades Personales para la Toma de Decisiones

Inevitablemente los decisores deben tener ciertas cualidades que permitan hacer la toma de buenas decisiones, que logren alcanzar el objetivo para el que han sido realizados.

Ello es importante, por es en este campo se han realizado muchos estudios, los cuales nos permiten considerar cuatro cualidades que necesariamente deben contar los decisores, por lo que tienen mayor importancia a la hora de escoger a un directivo o tomador de decisiones; estas cualidades son:

- ✓ Experiencia
- ✓ Buen juicio.
- ✓ Creatividad y
- ✓ Habilidades cuantitativas.

Otras cualidades podrían ser significativas, pero estas en específico se ajustan a los criterios básicos que han definido a los mejores responsables de la toma de decisiones hasta este momento.

A continuación, describiremos estas cualidades

Experiencia:

Sin duda podemos afirmar que la destreza para la toma y elección de decisiones se adquiere a través del tiempo y la experiencia de situaciones anteriores. El concepto de permanencia en una organización se basa en el valor de la experiencia, de ahí que se pague más a quienes llevan más tiempo en puestos de decisión. Los aciertos o fracasos pasados sirven de base para las acciones futuras, y se entiende que los errores anteriores cometidos por el responsable de la toma de decisiones suelen ser precursores de errores más pequeños en el futuro, más fáciles de detectar a posteriori. Los éxitos pasados de la persona más experimentada se repetirán, puesto que ya sabe cómo lograrlo. Un responsable con experiencia recibirá un abanico más amplio de respuestas que alguien con menos conocimientos. Entendiéndose como experiencia conocimientos, habilidades que se adquieren al haberlos realizado, vivido y sentido. Por estas razones que el desempeño de la experiencia que poseen los individuos representa un valor a tener en cuenta respecto a la valoración que se le puede tomar como referencia al individuo como capacidad para afrontar retos, cuando el participante en este caso posee una experiencia relativamente significativa recurre a ella para que ayude a resolverlo de forma que aproveche las habilidades que ha desarrollado a raíz de esa experiencia.

La experiencia como tal posee la facultad de poder aportar ventajas a las organizaciones relativamente nuevas o carentes de experiencia. El primer inconveniente es que las enseñanzas extraídas de la experiencia pueden no ser del todo apropiadas en relación con los problemas que por su naturaleza pueden ser desconocidos para ellos, llevándolos a tomar una decisión inadecuada. Sin embargo, también puede ser una gran ayuda porque proporciona factores que permiten distinguir entre las situaciones que están bien estructuradas y las que no lo están. Por esta razón, es necesario evaluar a los directivos para identificar el nivel de la experiencia que poseen y además de ello la capacidad de inferencia que estos poseen para la toma de las decisiones de las organizaciones, tanto en las organizaciones a las que estos individuos pertenecen.

Buen juicio:

La capacidad de evaluar la información de manera competente se denomina tener buen juicio. Se basa en el sentido común, el temple, la capacidad de pensamiento racional y la experiencia. Por ende, se considera de manera obvia que una persona mejora a través de la experiencia, en la toma de sus decisiones. La capacidad de reconocer la información relevante, ponderar su importancia, evaluarla y considerarla a la hora de tomar decisiones es señal de buen juicio.

Un juicio según las investigaciones realizadas en ese campo se desarrolla de la siguiente manera; El responsable de la toma de decisiones establece parámetros compuestos basándose en conocimientos previos generales y opiniones sobre la información con la que se dispone y en su propia experiencia previa.

Creatividad:

La creatividad es una característica importante del decisor, referida a la habilidad de desarrollo, que busca la asociación de ideas de forma creativa permitiendo hacer procesos efectivos y dinámicos.

El decisor o funcionario con creatividad, está preparado para comprender los problemas de forma panorámica, y posee la capacidad de identificar las repercusiones que otros no experimentan. Pese a ello el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de soluciones múltiples. Los responsables de la toma de decisiones son imaginativos y pueden aportar un número suficiente de ideas para encontrar el camino más rápido y eficaz hacia la solución del problema.

Habilidades cuantitativas:

Implica utilizar métodos cuantitativos o técnicas de investigación operativas. Para ello se utiliza la tecnología actual, que ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta inestimable que reduce la incertidumbre. Pero es esencial recordar que las habilidades cuantitativas no pueden sustituir al buen criterio en el proceso de toma de decisiones, ya que las cuatro cualidades trabajan juntas para producir óptimos resultados.

2.2.2.7 Ingredientes de la Decisión

a. Información:

Es un componente crucial que se tiene en cuenta tanto en los aspectos positivos como en los negativos del problema para establecer sus límites. No obstante, si no se dispone de información precisa, la decisión debe fundamentarse en los datos existentes, que entran en la categoría de información amplia o generalizada, las que nos sirven para contar con un panorama más claro del problema pero que tiene que ser reforzada por un análisis mayor.

b. Conocimientos:

Es un ingrediente fundamental en una sociedad del conocimiento, Si la persona que toma la decisión tiene conocimiento de las circunstancias que concurren en el asunto u otra situación comparable, es posible usar ese conocimiento para elegir un curso de acción constructivo. Ante la carencia de información se vuelve indispensable la búsqueda de terceros que poseen experiencia a un mayor nivel, caso contrario sus aportes no tendrían efecto.

c. Experiencia:

La experiencia permite al tomador de decisiones llegar a una determinada solución para el problema encontrado. Tendremos que experimentar si crecemos sin experiencia, pero sólo si los efectos de un mal experimento no son desastrosos. La conclusión que sacamos de esto es que los mayores problemas no pueden resolverse con más experiencia, pero sí pueden contribuir a tomar mejores decisiones.

d. Análisis:

Este ingrediente es infaltable, ya que en la toma de decisiones nada se hace por inercia. No existe una metodología específica para analizar los problemas, sino que debe haber un suplemento que no sustituya por completo a los demás ingredientes. Para el cual se deberá emplear los métodos como la inducción y/o deducción. Si los otros métodos no son suficientes se debe de optar por una segunda opinión o intuición. Algunas personas confían en su intuición, pero ésta sólo es la única opción si todos los demás factores que influyen en el proceso de toma de decisiones están

desalineados. No siempre es así, y la intuición no siempre es la mejor forma de actuar.

e. Juicio:

El decisor con buen juicio, combina; el conocimiento, la experiencia, la información y el análisis inferencial. No es posible encontrar una sustitución para un buen juicio, sin embargo, está demostrado que buscar ayuda aumenta nuestra sensación de seguridad, contribuye de manera positiva en la inferencia de la toma de decisiones.

2.2.2.8 Importancia de la Toma de Decisiones

Tomar decisiones se vuelve un tema indispensable porque demuestra que se ha valorado y considerado detenidamente un asunto o una situación para poder elegir el mejor curso de acción entre las distintas opciones y operaciones. Esto se consigue utilizando el buen juicio, el análisis y la intuición.

Debe haber un problema y una solución factible para la toma de Decisiones, lo que implicará que se han considerado todas las opciones viables y se ha tomado la mejor decisión. La confianza en la capacidad de la organización para juzgar y gestionar las situaciones que surjan se verá mermada por esta perspectiva lógica.

Dado que se considera como una herramienta crucial para el aspecto administrativo, y que debe utilizarse a la hora de tomar decisiones sobre las operaciones y el producto de la organización.

Cuando se es consciente de una oportunidad y un objetivo, la toma de decisiones se considera un paso crucial en el proceso de planificación. En realidad, tomar decisiones es el núcleo de la planificación.

Es este sentido que se han analizado los diferentes aspectos que conducen a la toma de decisiones, se esclarece el proceso de toma de decisiones, para ello, en resumen, se presenta el siguiente esquema:

- a. Desarrollo de locales.
- b. Identificación de alternativas.
- c. Evaluación de alternativas en función del objetivo deseado.
- d. Elección de un curso de acción.

2.2.2.9 Pasos en el Proceso de la Toma de Decisiones

a. Determinar la necesidad de una decisión:

Devolución de las necesidades es un paso primordial, para el inicio en la toma de decisiones, previo a la elección, que viene motivada por un problema o una discrepancia entre un estado deseado y la realidad actual, y que requiere que el empleado acepte esta responsabilidad.

b. Identificar los criterios de decisión:

Cuando hay que tomar una decisión, es indispensable la identificación de todos aquellos criterios que tengan cierta relevancia con la finalidad de poder evitar malentendidos. Como observamos en el siguiente ejemplo.

En caso de que una empresa tenga que adquirir un equipo, los factores de decisión habituales para un comprador serían aspectos como el precio, la calidad, las garantías, el tamaño (nacional o extranjero), el equipamiento opcional, la productividad, etc. Estos criterios expresan lo que el comprador considera importante. Los hay para los que son intrínsecamente valiosos tanto si son nuevos como usados; lo fundamental es que cumplan las normas de marca, tamaño, rendimiento, etc., y se ajusten al presupuesto disponible. El otro comprador no tiene en cuenta otros factores, como la marca, la calidad o el rendimiento, y cree que lo más esencial es que el artículo sea nuevo.

c. Asignar peso a los criterios:

Los criterios enumerados líneas arriba no tienen mayor importancia, si no se hace uno de ellos. El precio y las prestaciones deben ser prioritarios cuando el comprador de la máquina sopesa los criterios, ya que dictan por completo la elección. Los demás criterios resultan entonces pertinentes a la luz de otros factores de importancia trascendental si la máquina elegida satisface los demás criterios (color, marca, modelo, etc.) pero cuesta más de lo que se dispone para su compra o rinde menos de lo necesario para el uso que se le va a dar. Estos métodos de asignación de criterios llevan a tomar decisiones acertadas.

d. Desarrollar todas las alternativas:

Muchos expertos concluyen que el desarrollo de opciones u alternativas permite el análisis inferencial en la toma de decisiones, lo que significa que no es más que desplegar las alternativas, sin descartar ninguna. Por lo tanto, el responsable de la toma de decisiones debe de comparar las opciones entre sí, con la finalidad de encontrar la más idónea para contrarrestar el problema.

e. Evaluar las alternativas:

La persona indicada para la toma de decisiones evalúa de manera crítica cada una de las alternativas descritas anteriormente después de haberlas identificado. Hacerlo nos permitirá ver las evidencias de estas alternativas cuando se comparen permitiéndonos identificar las ventajas y desventajas de cada opción. Entonces podemos concluir que la evaluación de cada alternativa identificada deberá ser analizadas en función a su criterio.

2.2.2.10. Tipos de Decisiones

En la administración moderna, las decisiones, están divididas en dos categorías:

a. Decisiones Programada:

Determinadas decisiones han sido predeterminadas de antemano en la medida en que son frecuentes, así como en la medida en que han sido creadas bajo la dirección de una estrategia de gestión establecida. El funcionario ya no tiene que llevar a cabo un proceso completo de toma de decisiones porque el problema se ha estructurado adecuadamente. Estas decisiones planificadas incluyen procedimientos, o pasos que deben darse uno tras otro para resolver un problema, normas que garantizan la coherencia de la disciplina y un alto nivel de justicia, así como un director, que sirven de base para fijar el pensamiento de la organización de forma correcta y justificada. dirección deseada.

b. Decisiones no Programada:

La decisión no programada es muy difícil de tomarla de manera inmediata, ya que por lo general se refiere a una reestructuración de una organización como “cerrar una división no rentable”, o también “la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto”, ambos son ejemplos de decisiones no programadas, que obligatoriamente requieren aplicar los procesos expuestos anteriormente en la presente investigación, si queremos buenos resultados y estar plenamente seguros que esta decisión es la que realmente solucionara el problema que se debe de resolver.

2.3. Sistema de Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

- La planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La formulación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.
- La implementación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.
- La evaluación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

2.4. Definición de términos

- **Amenazas:** Es la posibilidad de que ocurran eventos o incidentes que afecten de manera negativa al desarrollo de la organización y sus facultades.
- **Capacidad Competitiva:** Se refiere a elementos del ámbito comercial como la calidad, que van desde la calidad del producto hasta ámbitos del mercado, los clientes y la publicidad.
- **Capacitación:** Se trata de un proceso educativo sistemático diseñado para ayudar a los estudiantes a adquirir nuevas destrezas, conocimientos y habilidades que les ayuden a desempeñar su trabajo con mayor eficacia tanto en casa como en el trabajo.
- **Comunicación Interna:** Se refiere al aprovechamiento compartido de la información entre todos los niveles organizativos. Todos serán conscientes de su dirección, sea buena o mala, y de sus responsabilidades, que cumplirán con conciencia de causa, cuanto más fluida y eficaz sea esa comunicación.
- **Competitividad:** Es la habilidad para desarrollar y poner en marcha estrategias para competir en el presente y en el futuro, sus aspectos se combinan para formar un paquete más atractivo para aumentar su cuota de mercado que los de las organizaciones rivales. Puede referirse a la posición de un competidor en relación con otros competidores ubicados dentro de su rubro o sector.
- **Decisiones Estratégicas:** Las decisiones que se tomen tras una investigación exhaustiva permitirán a la empresa determinar su dirección general y su viabilidad.
- **Eficacia:** Cuando se alcanzan los objetivos previstos, se dice que una acción es eficaz. También puede indicarse el grado de contribución a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

- **Eficiencia:** Lo que se explora es el vínculo que existe actualmente entre los recursos que se utilizan para generar productos y servicios y los bienes y servicios producidos., por ello se suele decir que la organización si es eficiente. Para tener más claro la diferencia entre eficacia y eficiencia daremos como ejemplo, el siguiente caso: “Un paciente llega a curarse gracias a un medicamento eficaz y al servicio eficiente de la atención que le brinda el equipo de salud de un hospital”.
- **Estrategias:** son mecanismos de herramientas que se pueden realizar a fin de cumplir y mantener los objetivos que se han planteado respecto a las unidades de trabajos, se orientan aparte de ello a la búsqueda de la realidad, y la espera de resultados.
- **Fortalezas:** Es el conjunto de actividades netamente internos, que permiten el apoyo en el logro de objetivos, son reconocibles como aquellos factores que permiten una mejora constante a nivel organizativo para conseguir logros y mejoras a nivel de competencia.
- **Gestión:** Es la dirección y manejo sobre de la organización como tal se ubica en el efecto de administración y gestionamiento. a hacer su desarrollo y manejo es posible realizar sus actividades y diligencias referentes al trámite y conducción de manejo de objetivos, a los cuales está orientado a un negocio, o en el caso de las entidades estatales las necesidades que es necesario realizar para generar aportes significativos a la población.
- **Herramientas de Gestión: Engloba** la gestión y comprensión de instrumentos usados por los gerentes o directivos, que permite el desarrollo de los procedimientos orientados a la administración de la organización.
- **Integración de Personal:** Son acciones desarrolladas por la organización para la ocupación de puestos de la organización, en reconocimiento de los esfuerzos y

contribuciones del personal hacia la organización. Por medio de los requerimientos en base a fuerzas de trabajo es posible realizar actividades relacionadas a clases como evolución, capacitación, selección y demás enfoques de nivel personal que contribuyan a la entidad y su reconocimiento.

- **Liderazgo:** Es la capacidad personal de un individuo sobre su dominio y dirección para la coordinación y gestión de estrategias orientadas a los demás miembros participantes y subordinados, utilizando los recursos adecuadamente para resolver dificultades.
- **Misión:** Es la razón fundamental de la organización, busca una necesidad genérica de la acción de entidad, dicho de otro modo busca la especificación del propósito, el apartado filosófico del compromiso social, y su obligación de aporte a la sociedad o comunidad diferenciándolo de las demás organizaciones en particular.
- **Motivación:** Es el conjunto de incentivos que se da a determinados miembros que destacan mediante el rendimiento laboral, favorables para la organización y esta motivación pueden ser aumento de salario, regalos y vacaciones.
- **Objetivos:** Son enunciados que especifican una situación determinada sobre la institución, estos van embarcados en la misión y el propósito de la entidad, además esas compran una característica de estar expuestos en forma cualitativa, además de ello deben de ser alcanzables en un lapso de tiempo determinado.
- **Oportunidades:** se le conoce como los hechos que suceden en el entorno de la organización y que tienen la función de beneficiar al desarrollo y crecimiento de esta misma, esto es por su parte puede ir orientado y aprovechado en base al logro del objetivo de la organización
- **Organización:** Se le conoce como los elementos de la empresa que componen su estructura y quienes trabajan entre sí, para el cumplimiento de sus actividades, su

diseño permite que cada apartado trabaje enfocado en una actividad determinada dando un flujo en el oro objetivos para el cual la entidad fue fundada.

- **planeación Estratégico:** Consiste en el desarrollo de oración de planes operacionales por parte de la organización a la par que, que permite medir los resultados de la planificación orientados a de alcanzar objetivos y metas planeadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo y deben ser validadas por los directivos de la organización.
- **Planeamiento Estratégico:** Es una herramienta de gestión que los responsables usan para la toma de decisiones en la organización contribuye a la recopilación y el análisis información esencial procedente tanto del interior como del exterior de la organización con el objetivo de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno, así como la competitividad.
- **Planes de Acción:** contempla las tareas específicas orientadas a las áreas referentes en concreto, además del apoyo estrategias y planes operacionales que hacen efectivo su control y evaluación.
- **Procesos:** está definido como un conjunto de acciones que se interrelacionan entre sí, proveniente de diversas fuentes informáticas y salidas a otros puntos de proceso, además de ello cuentan con información de valor agregado para un fin determinado sobre la organización.
- **Políticas:** Es el conjunto de pautas asociadas a la toma de decisiones, se encargan de definir el énfasis de la ejecución de acciones para el aseguramiento y cumplimiento de actividades y objetivos.
- **Visión:** se le reconoce como un conjunto de ideas al apartado general, enfocado en el marco de referencia sobre la definición como empresa y su existencia en el tiempo y espacio, permite la formulación de estrategias y el propósito que tiene la organización sobre.

2.5. Variables e indicadores de estudio

2.5.1. Variable Independiente:

X = Planeación Estratégica

Dimensiones:	Indicadores
X₁ Formulación	Visión Misión Valores
X₂ Implementación	Objetivos Estrategias Asignación de recursos
X₃ Evaluación	Formulación de acciones Ejecución del cronograma Regulación de fondos

2.5.2. Variable Dependiente:

Y = Toma de Decisiones

Dimensiones:	Indicadores:
Y₁ Identificación	Requerimientos Necesidades
Y₂ Análisis	Eficiencia Eficacia
Y₃ Implementación	Condiciones de trabajo Incentivos
Y₄ Evaluación	Estado de ánimo Desempeño

2.6. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
<p>Variable Independiente (X)</p> <p>Planeación Estratégica</p>	<p>La planificación estratégica no incluye la toma de decisiones para el futuro, ya que sólo pueden considerarse las que pueden tomarse en ciertos momentos. La planificación de futuro obliga a elegir entre resultados potenciales, pero las decisiones reales que se toman en función de esos resultados sólo pueden tomarse en ese mismo momento. Naturalmente, una vez adoptadas, pueden tener repercusiones irreversibles a largo plazo. Steiner (1983).</p>	<p>- Formulación</p> <p>- Implementación</p> <p>- Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores • Objetivos • Estrategias • Asignación de recursos • Formulación de acciones • Ejecución del cronograma • Regulación de fondos 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p>
<p>Variable Dependiente (Y)</p> <p>Toma de Decisiones</p>	<p>En todas las actividades y situaciones, desde las más simples a las más complejas, tomar decisiones es un proceso necesario. De hecho, la vida se compone de una serie de decisiones, cada una de las cuales es distinta de las demás debido a la variación de las experiencias asociadas. La toma de decisiones significa que se puede cambiar algo para que ocurra en lugar de dejar que ocurra como va a ocurrir.</p>	<p>- Identificación</p> <p>- Análisis</p> <p>- Implementación</p> <p>- Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos • Necesidades • Eficiencia • Eficacia • Condiciones de Trabajo. • Incentivos • Estado de animo • Desempeño 	<p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>

CAPÍTULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. Ámbito de estudio

El desarrollo de la investigación se enmarcó en el ámbito de la Municipalidad Distrital de Yauli, provincia y departamento de Huancavelica.

3.2. Tipo de investigación

Esta investigación se enmarca en un tipo de investigación aplicada, Al respecto, Gomero y Moreno (1997) sostienen que, las investigaciones aplicadas tienen como designio fundamental la resolución de problemas de índole práctico para así cubrir algunas carencias sociales. Por ello, se encarga del estudio de fenómenos fácticos y tienen como producto final algún beneficio práctico. Bajo este enfoque, se emplean conocimientos que provienen de estudios de naturaleza básica, empero, no se constriñe ni se circunscribe al uso de estos conocimientos, por el contrario, tiene como finalidad generar conocimientos que tengan una utilidad práctica para la sociedad.

3.3. Nivel de investigación

El estudio se ubica en el contexto de un nivel correlacional. En este punto, Sampiere (2004) señala que, las investigaciones de índole descriptiva procuran la especificación en torno a las propiedades, particularidades en torno a individuos, colectivos o comunidades que son sumidos a un prolijo análisis. En ese sentido, dentro de los estudios descriptivos, se realiza la selección de un conjunto de asuntos para posteriormente realizar la recopilación sobre datos relevantes sobre estos y, finalmente, proceder a realizar descripciones en torno al fenómeno que se encuentra bajo investigación.

3.4. Métodos de investigación

3.4.1. Método general

Método científico: Para la generar conocimientos, este método se encuentra constituido por el método científico, el cual es concretado a un determinado grupo de etapas. Para Carrasco (2006) son:

- Determinación de la investigación en torno a su problema.
- Enunciación de la investigación en torno a su problema, la solución debe resultar factible y verosímil.
- Enunciación de la hipótesis del estudio.
- Sometimiento de la hipótesis a la contrastación acorde al diseño y planteamiento.

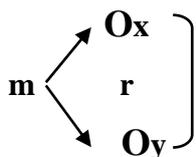
3.4.2. Métodos específicos

Método inductivo: A través del método inductivo lo que se busca es obtener conocimientos partiendo de premisas, estudios, casos particulares a niveles generales. Para ello, se erige proposiciones de índole general que parten del proceso observatorio hasta e estudio del fenómeno.

Método descriptivo: Este método contempla ahondar en las particularidades más importantes del fenómeno y las variables.

3.5. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un diseño no experimental-transversal.



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: planeación estratégica
- y: toma de decisiones
- r: relación de variables

Según Sampieri (2004), los diseños transversales- correlacionales tienen como propósito básico la descripción de relaciones entre 2 o más variables en un determinado momento. En ese sentido, estos estudios versan sobre descripciones que se enmarcan dentro de las relaciones de las variables de estudio, pudiendo esta ser de carácter correlacional o de causalidad. En suma, dentro de estos diseños, el análisis gira en torno a la asociación entre variables, ya sea de medición como en estudios cuantitativos o de evaluación como en estudios cualitativos.

3.6. Población, muestra y muestreo

3.6.1. Población y Muestra

Se decidió contemplar al personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli; siendo la muestra en total 32 funcionarios con cargos directivos.

3.6.2. Muestreo

Se considera como muestreo no probabilístico, es decir, el estudio se atuvo a los criterios del investigador.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a. Análisis Bibliográfico y Documental

Se recurrió a documentos y libros que contuvieron información relevante que fue llevada al minucioso análisis, comparación y comentario.

b. Cuestionario

Es la técnica, en el cual se estructura mediante el método de Likert las preguntas que permitan obtener la información necesaria para contrastación de la hipótesis.

c. Encuesta

La encuesta fue aplicada con la finalidad de examinar la relación que existe en torno a las variables de la investigación, dicha determinación se realizará de forma cuantitativa.

3.8. Procedimiento de recolección de datos

Para recabar la información se usó el siguiente procedimiento: En cuanto a la recopilación de dato sé identificó la muestra y posterior a ello se observó para aplicar la encuesta. En torno a la recopilación de los datos secundarios se acudió a fuentes bibliográficas y finalmente, se aplicó el instrumento para que sea validado y tabulado.

3.9. Técnicas de procedimiento y análisis de datos

Luego de haberse aplicado el instrumento se seleccionó la base de datos para proceder a analizarse estadísticamente mediante programas estadísticos como SPSS versión 23. En síntesis, el procedimiento de análisis de datos residió en obtener las frecuencias y porcentajes para luego ser presentados en tablas y gráficos y así ser analizados inferencialmente a través del coeficiente de correlación de Pearson, todo ello fue hecho en SPSS versión 23.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN RESULTADOS

Teniendo en cuenta el diseño metodológico de la investigación, se procedió a efectuar la medición de las dos variables de estudio con sus respectivos instrumentos de medición referidos a la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli año 2014; seguidamente se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se creó el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 32 filas y 28 columnas para la primera variable y 28 columnas para la segunda variable).

Seguidamente la información encontrada fue procesada utilizando para ello las técnicas de descripción estadísticas, permitiendo hacer un análisis de la correlación de variables “r” de Pearson para establecer la relación entre los factores y la t de student.

En la codificación de las variables se tuvo en consideración las normas de construcción del instrumento de medida, es decir, la obtención de sus rangos correspondientes nos ha permitido identificar los puntos de intervalo de las categorías.

También precisamos que, para lograr el alcance de fiabilidad de los cálculos de los resultados, se usó el software de programa estadístico denominado IBM SPSS 24.0, con la finalidad de culminar el procesamiento de los datos, con respecto a la redacción se tuvo en consideración las normas del estilo APA séptima edición.

4.1 Presentación de resultados:

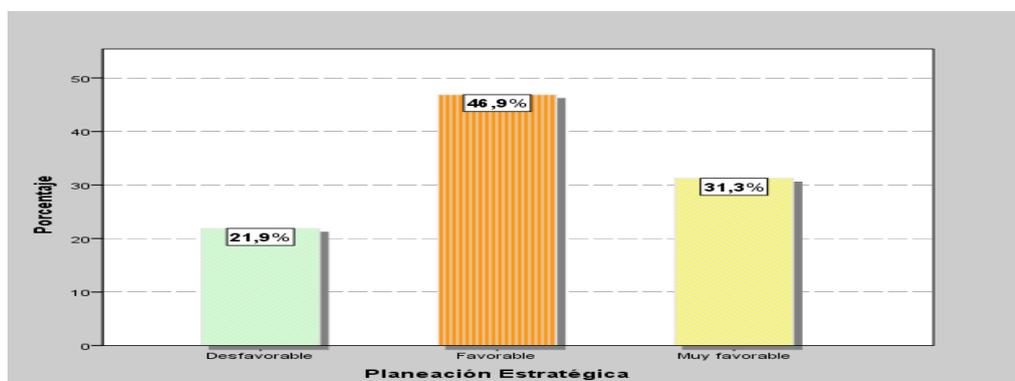
4.1.1 Análisis, presentación e interpretación de la distribución de frecuencias de los resultados de la variable: planeación estratégica:

Tabla N° 01: Resultado del estado de Planeación Estratégica del Personal Directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli.

Planeación Estratégica	f	%
Desfavorable	7	21,9
Favorable	15	46,9
Muy favorable	10	31,3
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 01: Diagrama del estado de Planeación Estratégica del Personal Directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli.



Fuente: Tabla N° 01.

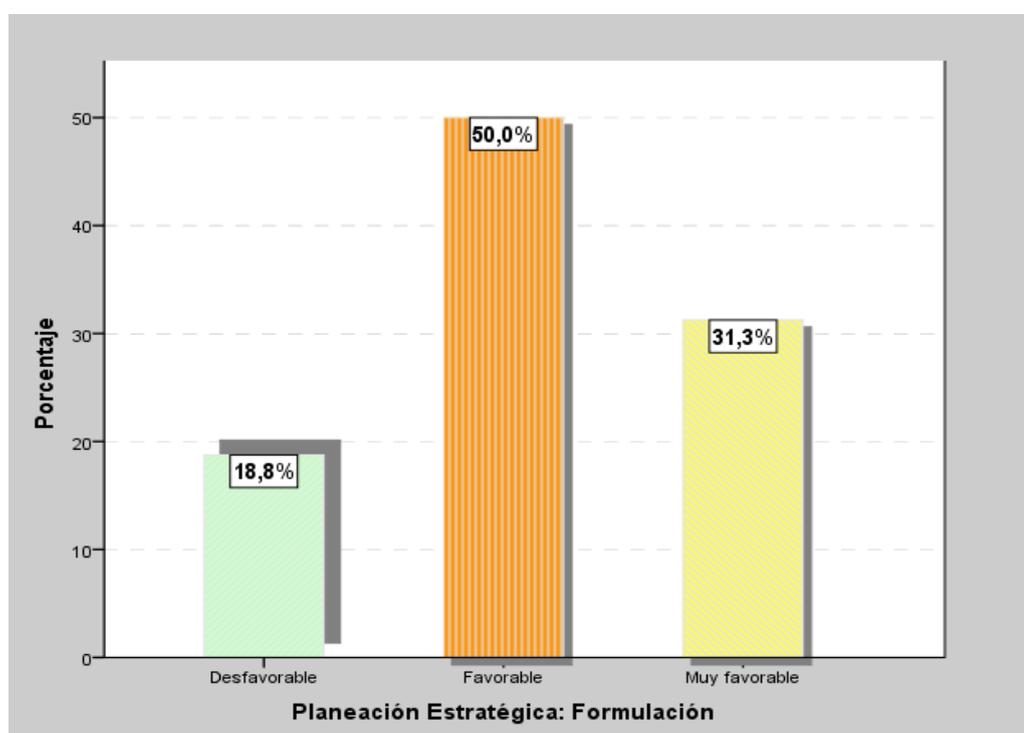
En la tabla N° 01 podemos observar los resultados del nivel de Planeación Estratégica del Personal Directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli, el 21,9% (7) de los casos presenta una categoría desfavorable, en el 46,9 % (15) presenta una categoría favorable y el 31.3%(10) presenta una categoría muy favorable. Estos resultados generales tienen que estar en concordancia con los resultados de las dimensiones de formulación, implementación y evaluación

Tabla N° 02: Resultados del estado de Planeación Estratégica en la dimensión de Formulación.

Planeación Estratégica: Dimensión		
Formulación	f	%
Desfavorable	6	18,8
Favorable	16	50,0
Muy favorable	10	31,3
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 02: Diagrama del estado de Planeación Estratégica en la dimensión de Formulación.



Fuente: Tabla N° 02.

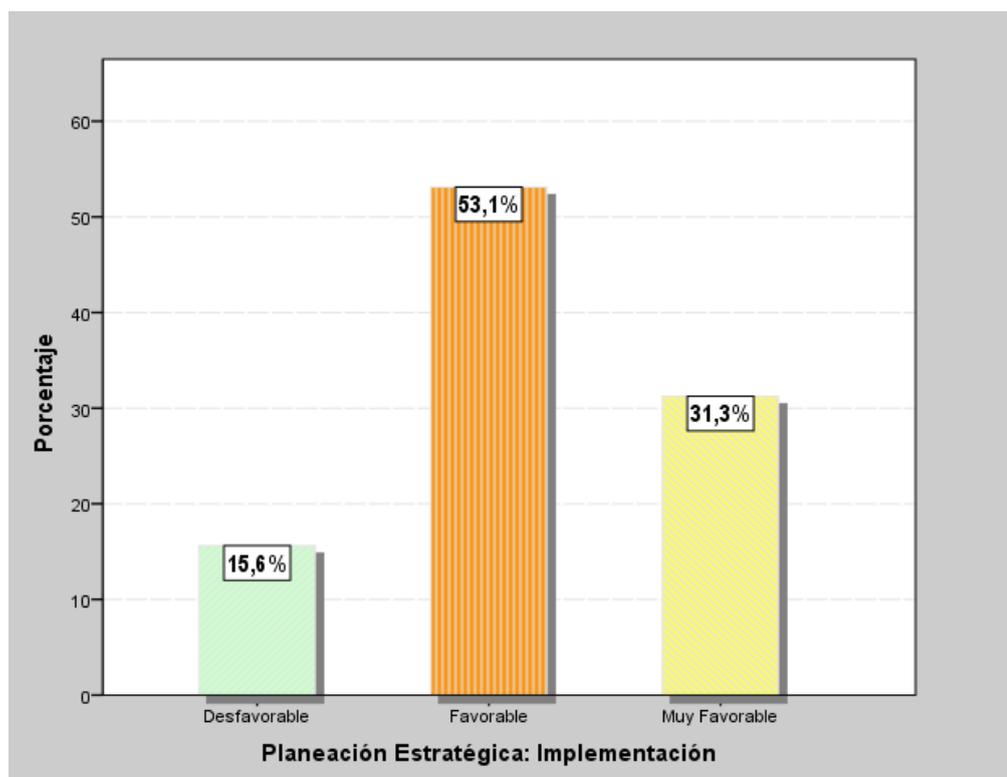
En la tabla N° 02 podemos observar los resultados de Planeación Estratégica en su dimensión de Formulación, el 18,8% (6) presenta una categoría desfavorable, el 50,0% (16) presenta una categoría favorable y el 31,3%(10) presenta una categoría muy favorable. Según estos resultados la categoría que prevalece en los encuestados es la categoría favorable; además los resultados evidencian que la visión, misión y valores es favorable en la Municipalidad Distrital de Yauli.

Tabla N° 03: Resultados del estado de Planeación Estratégica en la dimensión de Implementación.

Planeación Estratégica: Dimensión		
Implementación	f	%
Desfavorable	5	15,6
Favorable	17	53,1
Muy Favorable	10	31,3
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 03: Diagrama del estado de Planeación Estratégica en la dimensión de Implementación.



Fuente: Tabla N° 03.

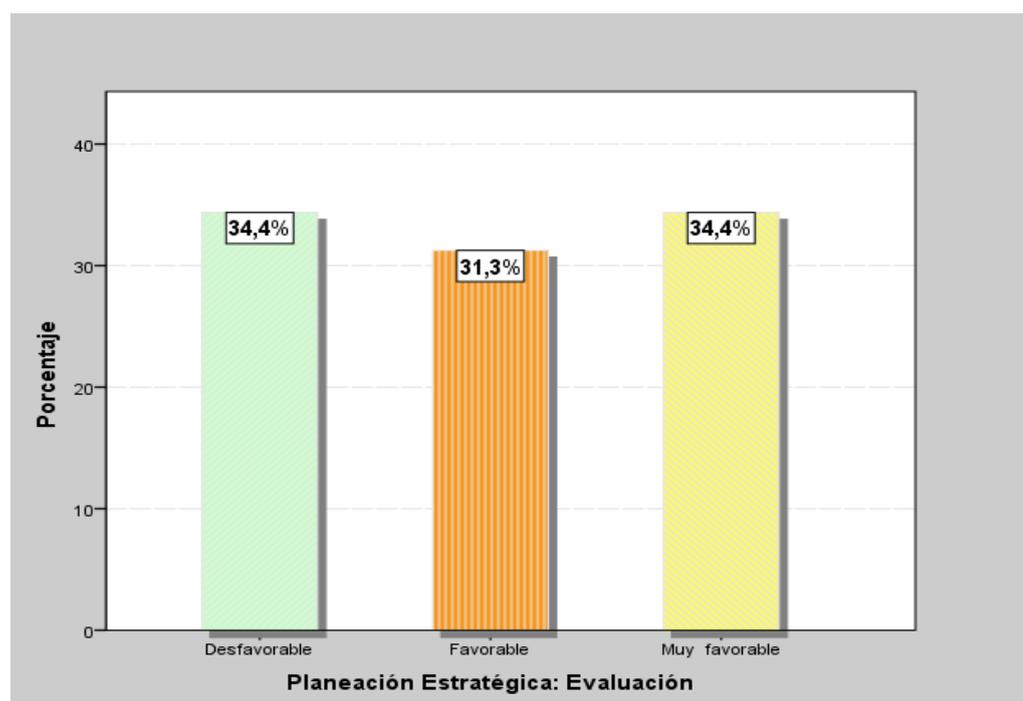
En la tabla N° 03 podemos observar los resultados de Planeación Estratégica en su dimensión de Implementación, el 15,6% (5) presenta una categoría desfavorable, el 53,1% (17) presenta una categoría favorable y el 31,3%(10) presenta una categoría muy favorable. Nuevamente según estos resultados la categoría que prevalece en los encuestados es la categoría favorable además evidencian que los objetivos, estrategias y asignación de recursos es favorable en la Municipalidad Distrital de Yauli.

Tabla N° 04: Resultados del estado de Planeación Estratégica en la dimensión de Evaluación.

Planeación Estratégica:		
Dimensión Evaluación	f	%
Desfavorable	11	34,4
Favorable	10	31,3
Muy favorable	11	34,4
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 04: Diagrama del estado de Planeación Estratégica en la dimensión de Evaluación.



Fuente: Tabla N° 04

En la tabla N° 04 podemos observar los resultados de Planeación Estratégica en su dimensión de Evaluación, el 34,4% (11) presenta una categoría desfavorable, el 31,3% (10) presenta una categoría favorable y el 34,4%(11) presenta una categoría muy favorable. Nuevamente según estos resultados la categoría que prevalece en los encuestados es la categoría favorable además evidencian que la formulación de acciones, ejecución del cronograma y regular los fondos es favorable en la Municipalidad Distrital de Yauli.

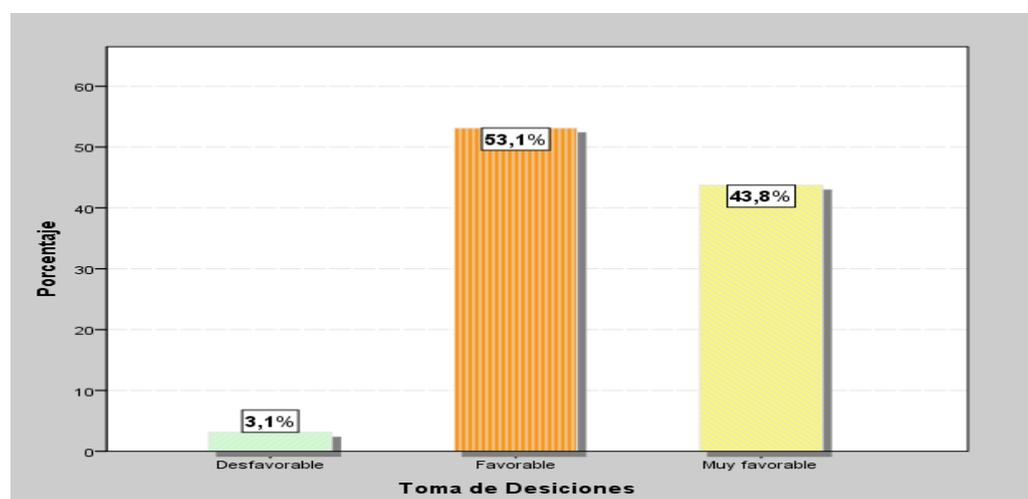
4.1.2 Análisis, presentación e interpretación de la distribución de frecuencias de los resultados de la variable: toma de decisiones:

Tabla N° 05: Resultado de la Toma de Decisiones del Personal Directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli.

Toma de Decisiones	f	%
Desfavorable	1	3,1
Favorable	17	53,1
Muy favorable	14	43,8
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 05: Diagrama Resultados de la Toma de Decisiones del Personal Directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli.



Fuente: Tabla N° 05.

En la tabla N° 05 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca de la Toma de Decisiones del Personal Directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli, el 3,1% (1) presenta una categoría desfavorable, el 53,1% (17) presenta una categoría favorable y el 43,8% (14) presenta una categoría muy favorable. Según estos resultados la categoría que prevalece en los encuestados es la categoría favorable; lo que se traduce en los requerimientos, necesidades, eficiencia, eficacia, condiciones de trabajo, incentivos, estado de ánimo y desempeño que evidentemente también ha de estar en concordancia con el resultado de sus dimensiones.

4.1.3 Medidas de tendencia central y de variabilidad, de la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli- año 2014.

Tabla N° 06: Estadígrafos

	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES
Media	100,09	110,00
Mediana	104,50	111,50
Moda	113	97
Desviación estándar	18,340	16,048
Varianza	336,346	257,548
Rango	66	70
Puntuación Mínima Observada	60	63
Puntuación Máxima Observada	126	133
Suma	3203	3520

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

- Planeación Estratégica:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 100.09. El 50% de los trabajadores obtuvieron un puntaje menor o igual a 104.50 puntos mientras que el 50% de los trabajadores tienen un puntaje igual o mayor a 104.50 puntos. Los puntajes que mayor se repitieron es 113, así mismo, se desvían de 100.09, en promedio de 18.340 unidades. La puntuación más alta observada es 126; mientras la mínima es 60 puntos.
- Toma de Decisiones:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 110.00. El 50% de los trabajadores obtuvieron un puntaje menor o igual a 111.50 puntos mientras que el 50% de los trabajadores tienen un puntaje igual o mayor a 111.50 puntos. Los puntajes que mayor se repitieron es 97, así mismo, se desvían de 110.00, en promedio 16.048 unidades. La puntuación más alta observada es 113 puntos; mientras la mínima es 63 puntos.

4.1.4 Comportamiento de la relación de las variables:

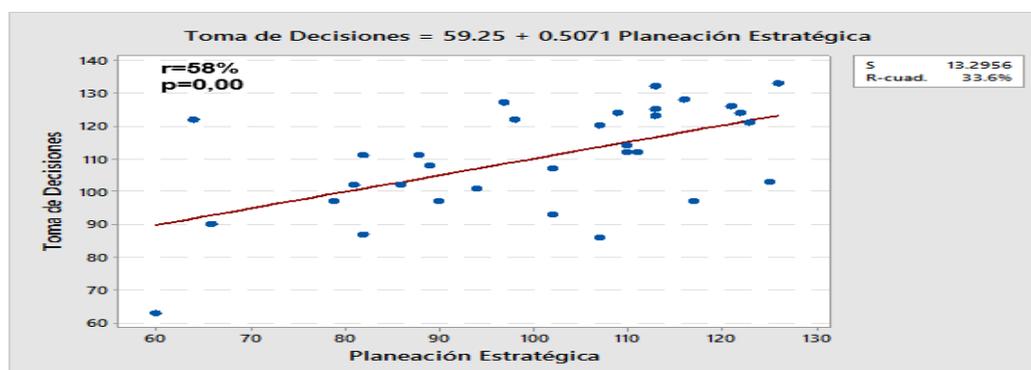
Tabla N° 07: Resultados de la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli.

Toma de Decisiones	Planeación Estratégica						Total	
	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Desfavorable	1	3,1	-	-	-	-	1	3,1
Favorable	5	15,6	10	31,3	2	6,3	17	53,1
Muy favorable	1	3,1	5	15,6	8	25,0	14	43,8
Total	7	21,9	15	46,9	10	31,3	32	100,0
$\chi^2=11,361$			gl=4			p=0,0		

Fuente: Cuestionario aplicado.

- En la tabla N° 07 se puede observar los resultados de la relación de las categorías de ambas variables, como podemos observar el 3,1% (1) de los casos consideran que la planeación estratégica es desfavorable y la toma de decisiones es desfavorable; el 15,6% (5) de los casos consideran que la planeación estratégica es desfavorable y la toma de decisiones es favorable; el 31,3% (10) de los casos consideran que la planeación estratégica es favorable y la toma de decisiones es favorable; el 6,3% (2) de los casos consideran que la planeación estratégica es muy favorable y la toma de decisiones es favorable; el 3,1% (1) de los casos consideran que la planeación estratégica es desfavorable y la toma de decisiones es muy favorable; el 15,6% (5) de los casos consideran que la planeación estratégica es favorable y la toma de decisiones es muy favorable; el 25,0% (8) de los casos consideran que la planeación estratégica es muy favorable y la toma de decisiones es muy favorable.

Gráfico N° 06. Diagrama de la relación de la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli.



Fuente: base de datos.

- El gráfico N°06 muestra cómo los datos tienen una asociación lineal que es directa debido a la inclinación de la pendiente hacia la derecha, dicho coeficiente de correlación, tal como lo muestra el gráfico N°07 es de 0.58, y, de acuerdo al gráfico N°08, se enmarca dentro de un grado de asociación medio o moderado. Por otro lado, el coeficiente de determinación asciende a 0.336, por ello se puede colegir que, un 33.6% de las variaciones en la variable dependiente son explicadas a través de las variaciones existentes sobre la variable dependiente.

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

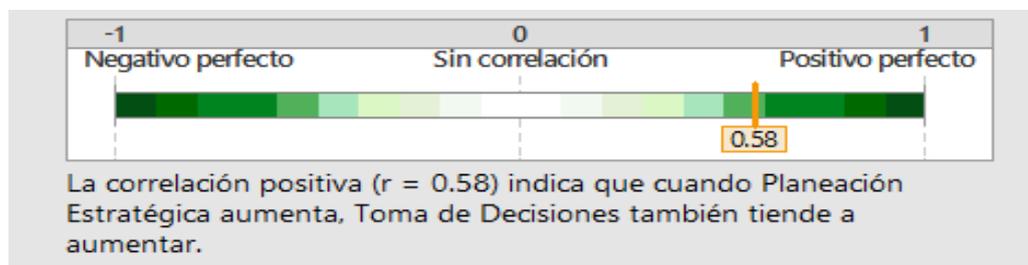
Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

Si: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues, luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{170,218}{\sqrt{336,346} \times \sqrt{257,548}} = 58\%$$

Gráfico N°07: Diagrama de la relación de variables.



En la tabla N°07 puede notarse que el valor del chi cuadrado es de 11,361, poniendo de manifiesto la existencia de una relación entre las variables de estudio. Cabe señalar que, para poder establecer la intensidad del grado de asociación entre las variables.

Tabla N° 08: Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN – “PEARSON”	
Intervalos	Interpretación
– 1.00 =	Correlación negativa perfecta
– 0.90 =	Correlación negativa muy fuerte
– 0.75 =	Correlación negativa considerable
– 0.50 =	Correlación negativa media
– 0.10 =	Correlación negativa débil
0.00 =	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0.10 =	Correlación positiva débil
+ 0.50 =	Correlación positiva media
+ 0.75 =	Correlación positiva considerable
+ 0.90 =	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00 =	Correlación positiva perfecta

Fuente: Metodología de la investigación-Roberto Hernández Sampiere, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Cuarta Edición- México.

4.2 Prueba de la significancia de la hipótesis principal

La correlación entre las variables puede ser o no ser significativa, por ello, es necesario hacer uso de pruebas formales que permitan determinar la significancia de la correlación, por consiguiente, se empleará una prueba de Karl Pearson.

a) Sistema de hipótesis

- **Nula (H₀)**

La planeación estratégica no incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014.

$$p = 0$$

Siendo:

p : Correlación poblacional

- **Alternativa (H1)**

La planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014.

$$p > 0$$

b) Nivel de significancia o error

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba

La variable aleatoria (x) sigue una distribución “t” con 30 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r^2}}$$

Es menester señalar que, el valor de tablas del estadístico correspondiente a 30 grados de libertad y un nivel de significancia del 5% es de 1,697.

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la “t”:

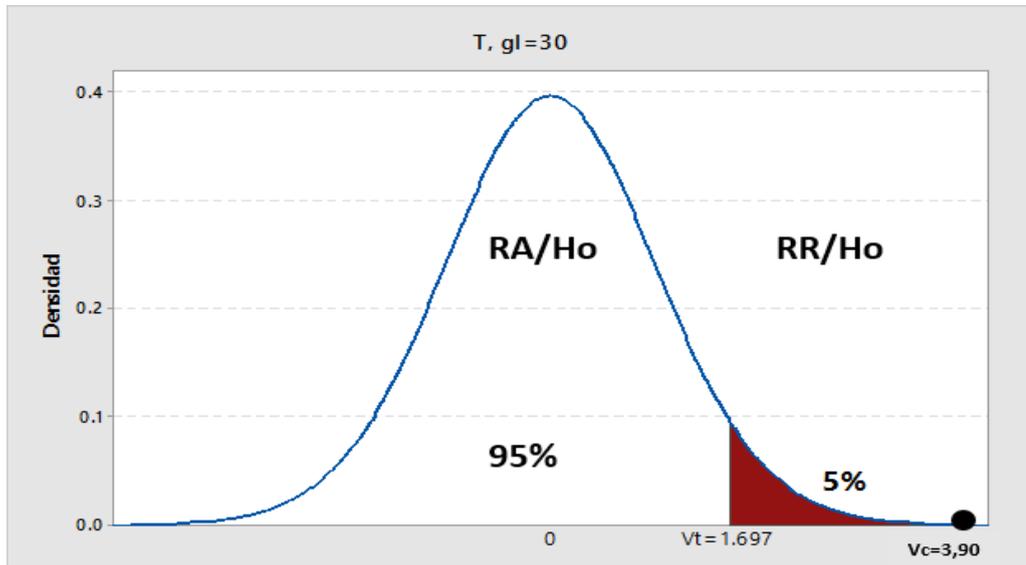
$$t = Vc = 0,58 \sqrt{\frac{32 - 2}{1 - 0,58^2}} = 3,90$$

e) Toma de decisión

Del gráfico N°08 se desprende que, en la zona de rechazo se encuentran el valor de tablas y el valor calculado, por consiguiente, existe suficiente evidencia que lleva al rechazo de la hipótesis nula y ello conlleva la aceptación de la hipótesis alternativa.

La planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014 con un 95% de confianza.

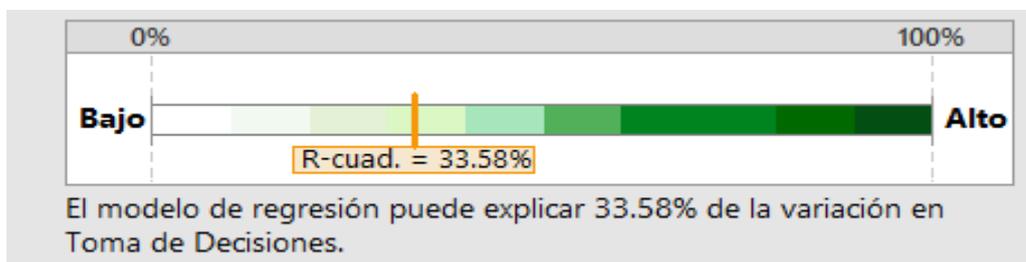
Gráfico N° 08: Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además, se deduce de la gráfica N° 08 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0<0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico N° 09 presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=33,58\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado. Deducimos que el 33,58% de la variación en la planeación estratégica se explica por la toma de decisiones.

Grafica N° 09: Porcentaje de la variación explicado por el modelo de correlación.



4.2.1 Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

En la tabla N°09 se puede visualizar un sumario que contiene las correlaciones entre las dimensiones, ello permitió contrastar las hipótesis formuladas en el presente estudio.

Tabla N° 09: Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones Planeación Estratégica	Estadísticas de Relación con la Toma de Decisiones					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Formulación	45,8%	32	2,82	1,697	-	Rechazo
Implementación	55,1%	32	3,62	1,697	-	Rechazo
Evaluación	55,4%	32	3,65	1,697	-	Rechazo

Fuente: Software estadístico.

En cuanto a las dimensiones de la variable planeación estratégica se tiene:

- Relación de la dimensión formulación y la toma de decisiones:

$$r_1 = 45,8\%$$

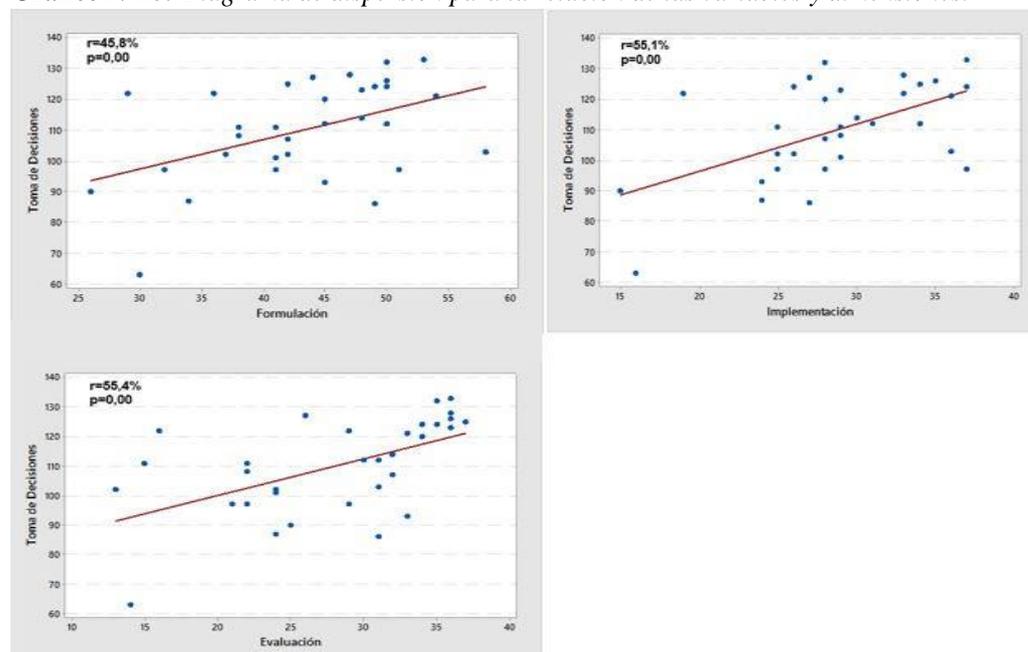
- Relación de la dimensión implementación y la toma de decisiones:

$$r_2 = 55,1\%$$

- Relación de la dimensión evaluación y la toma de decisiones:

$$r_3 = 55,4\%$$

Gráfico N°10: Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

a) Prueba de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La formulación como una dimensión de la planeación estratégica no incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La formulación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

Discusión

Al observar la tabla N° 09, se puede afirmar que el coeficiente de correlación es de 0.458, por otro lado, al ser comprobado el estadístico t que ha sido calculado con el valor crítico se deduce $2,82 > 1,697$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$, por ende, existe evidencia que conlleva al rechazo de la hipótesis nula.

La formulación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014 con un nivel de confianza del 95%.

b) Prueba de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La implementación como una dimensión de la planeación estratégica no incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La implementación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

Discusión

De la tabla N°09 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=55,1\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $3,62 > 1,697$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La implementación de la dimensión de la planeación estratégica influye de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014 con un nivel de confianza del 95%.

c) Prueba de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La evaluación como una dimensión de la planeación estratégica no incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La evaluación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.

Discusión

De la tabla N°09 se puede encontrar que el cálculo de relación “r” de Pearson es $r=55,4\%$; del mismo modo para la comparación de valor de cálculo de t se deduce un valor de nivel crítico $3,65 > 1,697$ que posee un contraste respecto a la significancia de $p=0,00 < 0,05$, en base a eso es posible rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

La evaluación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014 con un nivel de confianza del 95%.

4.3 Discusión de resultados

Posterior a la observación y análisis minucioso de los resultados encontrados en el estudio en torno a la Municipalidad de Yauli en el año 2014. En base a la medición efectuada se encontró una relación positiva moderada, llegando así a la consecución del objetivo general propuesto.

Los resultados de la investigación han demostrado que la relación entre las dimensiones en términos de consecución de los objetivos específicos, formulación y la toma de decisiones tiene una intensidad del 45,8%; en función a la dimensión implementación y la toma de decisiones tiene una intensidad del 55,1%; en función a la dimensión evaluación y la toma de decisiones tiene una intensidad del 55,4% Lo que indica claramente que se han alcanzado los objetivos específicos.

Es necesario subrayar que, determinados factores confieren consistencia, coherencia y validez a los resultados y son: El tamaño de la muestra es suficientemente grande y por ende, las estimaciones realizadas son consistentes asintóticamente, ello se desprende del consabido teorema del límite central. En los datos recolectados no se observaron comportamientos atípicos y, por ende, los resultados no se han visto degenerados ni perturbados por datos de esa naturaleza. Al ser la muestra suficientemente grande, asintóticamente, los datos tienden a tener una distribución normal, por ende, puede realizarse inferencia estadística sin ningún obstáculo. El modelo se torna eficiente debido al informe de selección.

El modelo predictivo es:

$$\text{Toma de Decisiones} = 59,25 + 0,507 * \text{Planeación Estratégica.}$$

El coeficiente de determinación es de 0.3358, ello manifiesta que, un 33.58% de las variaciones en la variable dependiente es explicada por variaciones en la variable independiente, es decir, el modelo de regresión lineal recoge esa variabilidad de los datos enfocados en la toma de decisiones.

Se ha comprobado que, la planeación estratégica favorece con el 46.9% de los casos y el 53.1% de los casos señalan que la toma de decisiones es favorable.

En la investigación se ha corroborado que existe relación significativa sobre las variables bajo estudio, la toma de decisiones y la planeación estratégica. Estos resultados convergen a algunos estudios precedentes.

Aguilar Luna, M.,(2010) en su investigación que lleva por título “**Gestión Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público**”, en dicha investigación se manifiesta diversas estrategias y lineamientos que encaminan a las organizaciones a la administración óptima y eficiente no solo de los recursos de naturaleza material sino también financiera y humana, pues esto en conjunto permite que se logren la misión y los designios de cada entidad pública, ello es apremiante debido a que la administración de estas instituciones no ha sido la más adecuada económicamente en los últimos años.

Grados Marcos, M. (2010), trabajo de investigación “Gestión Estratégica para la Eficacia de los Programas Sociales de Apoyo Alimentario ”, en dicho estudio, se lleva a cabo una indagación prolija en las entidades públicas concerniente a los recursos de índole financiera y humana, pues el autor contempla que la administración estratégica es un requisito sine qua non para poder alcanzar metas institucionales, esto es esencial particularmente en entidades públicas, pues están deben buscar en todo momento el beneficio de la población más vulnerable y relegada del ordenamiento peruano.

Conclusiones

1. Se evidencia que la planeación estratégica, incide significativamente en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 46,9% de los casos la planeación estratégica es favorable y en el 53,1% de los casos la toma de decisiones es favorable.
2. Se evidencia que la formulación como dimensión de la planeación estratégica tienen una incidencia significativa con la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=45,8\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva débil y significativa. En el 50,0% de los casos la formulación es favorable y en el 53,1% de los casos la toma de decisiones es favorable.
3. Se evidencia que la implementación como dimensión de la planeación estratégica tienen una incidencia significativa con la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=55,1\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 53,1% de los casos la formulación es favorable y en el 53,1% de los casos la toma de decisiones es favorable.
4. Se evidencia que la evaluación como dimensión de la planeación estratégica tienen una incidencia significativa con la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=55,4\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 31,3% de los casos la evaluación es favorable y en el 53,1% de los casos la toma de decisiones es favorable.

Recomendaciones

1. El no ejecutar eficientemente el diagnóstico institucional dentro del marco de la planeación estratégica, no permite visualizar claramente cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tiene la institución; por lo que se debe de realizar un seguimiento continuado, preciso y eficiente de la información necesaria que permita no dejar de lado nunca las perspectivas a mediano y largo plazo para saber si se están cumpliendo las metas, objetivos, misión y visión institucional.
2. Es fundamental que se realice la identificación de propósitos estratégicos, ya sean de carácter general o específico, asimismo, deben ejecutarse acciones momentáneas o duraderas y para ello se debe contar con una programación multianual.
3. Urge la capacitación oportuna y conveniente al personal directivo y administrativo de la institución, pues se encontró que el problema, básicamente, reside en el exiguuo nivel competitivo de la institución, lo cual puede explicarse en gran parte por los elevados índices de corrupción, escaso control interno e ineficiente utilización de los recursos.
4. Al no disponerse de adecuada información de naturaleza patrimonial, económica y financiera, es presumible que no se adopten decisiones óptimas y ello acarrea una falta de competitividad en la institución, llevando así a la ineficiente gestión de los recursos humanos y recursos materiales, por consiguiente, es imprescindible llevar a cabo una planeación estratégica fundada en la realidad de la organización.

Referencias bibliográficas

- Bertalanffy, Ludwig Von. (1980) "Teoría General de Sistemas: Fundamentos, Desarrollos, Aplicaciones". Fondo de Cultura Económica, México.
- David, Fred. (1996) Administración Estratégica. Fondo Editorial Ohio, México.
- Drucker, Peter. (1994) "Management" Plan Books and Heinemann, England.
- Farro Custodio, Francisco. (1997) "Planeamiento Estratégico", Universidad de Lima.
- Gerhard Reinecke (2004) Economía Informal, Sindicalismo y Trabajo decente., extraído el 14 de Agosto 2006 del sitio Web de la Organización Internacional del Trabajo.
- Goodstein, Nolan, Pfeiffer (1998) Planeación Estratégica Aplicada (p 145) Mexico, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Goostein, Leonard D. (1997) "Planeación Estratégica Aplicada", Mc Graw Hill, Interamericana, Colombia,
- Hill, Charles. (1996) Administración Estratégica. Mc Graw Hill, México,
- Jaime Barreto, Heber. (2001) "Planeamiento Estratégico Sistémico", Ed. San Marcos, Lima.
- Jaime Barreto, Wilson. (1993) "Política de Empresa", Ed. San Marcos, Lima,
- Kast, F., Rosenzweig (1995) Administración de las Organizaciones, un Enfoque de Sistemas. Mc Graw Hill, México.

- Mendez Alvarez, (1987) “Metodología de la Investigación, Guía para Elaborar Trabajos de Investigación”, McGraw-Hill, Colombia.
- Porter, Michael. (1982) “Estrategia Competitiva”, CIESA, México.
- Porter, Michel. (1996) “Ventaja Competitiva”, CIESA, México.
- Rodriguez Arroyo, José (1992) “Planeamiento Estratégico”, UNMSM, Lima.
- Rodriguez Ulloa, Ricardo (1994) Introducción a la Teoría General de Sistemas, Universidad del Pacifico, Lima.
- Stener, George. (1993) “Planeación Estratégica”, CIESA, México.
- Serna Gomez, Humberto. (1996) Planeación y Gestión Estratégica. LEGIS ED. Colombia.
- Smith, Walter. (1998) “Herramientas de Planeamiento Estratégico”. CINSEYT, Lima.
- Smith, Walter. (1999) “Planeamiento Estratégico”. CINSEYT, Lima.
- Steiner, George (1983/1996) Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber (21° impresión p 145) Mexico, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Tafur Portilla, Raúl. (1995) “La Tesis Universitaria”. Ed. Mantaro. Lima.
- Toffer, Alvin. (1993) “El Shock Del Futuro”, Plaza y Jones Editores, S. A. España.

Apéndice

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - AÑO 2014”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en su dimensión formulación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en su dimensión implementación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en su dimensión evaluación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014?</p>	<p>Determinar la relación de la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la relación de la planeación estratégica en su dimensión formulación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.</p> <p>Conocer la relación de la planeación estratégica en su dimensión implementación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.</p> <p>Conocer la relación de la planeación estratégica en su dimensión evaluación para la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.</p>	<p>La planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli durante el año 2014.</p> <p>Hipótesis Específicas: La formulación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.</p> <p>La implementación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.</p> <p>La evaluación como una dimensión de la planeación estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli al año 2014.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Planeación Estratégica</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Toma de Decisiones</p>	<p>Formulación</p> <p>Implementación</p> <p>Evaluación</p> <p>Identificación</p> <p>Análisis</p> <p>Implementación</p> <p>Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores • Objetivos • Estrategias • Asignación de recursos • Formulación de acciones • Ejecución del cronograma • Regular los fondos - Requerimientos - Necesidades - Eficiencia - Eficacia - Condiciones de trabajo - Incentivos - Estado de ánimo - Desempeño 	<p>La investigación será de tipo Aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptivo Correlacional.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Será no experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA: La investigación abarcará tomando como referencia al personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli para el año 2014.</p>

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE ENCUESTA

En el trabajo de investigación se tiene como objetivo determinar la relación de la planeación estratégica en la toma de decisiones del personal directivo de la Municipalidad Distrital de Yauli. La aplicación de la encuesta es confidencial, por lo que de manera anticipada se agradece su colaboración.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FORMULACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	A nivel institucional están definido la visión y misión en el marco del plan estratégico:					
02	Considera que la visión estratégica refleja los valores singulares de la institución:					
03	La misión de la institución refleja de manera clara la razón de ser de la entidad:					
04	La institución refleja sus puntos fuertes y débiles, oportunidades y riesgos:					
05	La institución tiene claro sus objetivos y metas propuestas:					
06	Se determinan programas estratégicos:					
07	Los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas estratégicos:					
08	Se establecen indicadores de medición para cada programa estratégico:					
09	Están definidos los programas estratégicos según el pliego correspondiente:					
10	Se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos:					
11	Se tiene el responsable para desarrollar la estrategia en los programas estratégicos:					
12	Se realiza la programación mensual de ingresos y gastos:					

IMPLEMENTACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
13	Se ha implementado un plan de acción para las debilidades y amenazas para conllevarlos a fortalezas y oportunidades:					
14	Los grupos de interés y calidad del liderazgo juega un papel importante en la implementación del plan estratégico:					
15	A nivel institucional se implementan metas e indicadores específicos con el objetivo de medir el desempeño del personal:					
16	Los indicadores de evaluación se establecen por dimensiones de acuerdo al programa estratégico:					
17	En qué medida la implementación de la estrategia ayuda a orientar el presupuesto institucional:					
18	Los asuntos importantes se discuten con frecuencia a nivel institucional:					
19	La estructura interna de la institución conlleva a la eficacia y efectividad:					
20	Se define la estructura de financiamiento para los programas estratégicos:					

EVALUACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
21	Se evalúan los resultados de los indicadores desde el ámbito de medición de insumos, productos, resultados intermedios, resultados finales:					
22	Se realiza el control anterior y concurrente de lo planificado:					
23	Se evalúa los resultados desde la dimensión del desempeño:					
24	Se evalúa la eficacia de los ingresos:					
25	Se evalúa la eficacia de los gastos:					
26	Se evalúa la eficiencia presupuestal en su conjunto:					
27	Se evalúa el impacto intermedios y finales de los programas estratégicos:					
28	Se interpretan los resultados y elaboran el informe final de evaluación por programa estratégico:					

EVALUACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro que sean puestas en práctica:					
02	Antes de decidirme analizo las situaciones cuidadosamente:					
03	Delego todas las decisiones que no debo de tomar:					
04	Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión:					
05	Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré:					
06	Uso mi comprensión de la cultura de gestión para obtener apoyo en mis decisiones:					
07	Doy prioridad a factores significativos al tomar una decisión:					
08	Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones estratégicas:					
09	Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones:					
10	Consulto a las personas idóneas para obtener su ayuda y tomar la de decisión correcta:					
11	Aliento a los equipos a pensar como grupo y no como individuo:					
12	Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacer lo mismo:					
13	Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer:					
14	Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones:					
15	Al considerar las predicciones y resultados planeados, sopeso las probabilidades:					
16	Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad:					
17	Uso marcos hipotéticos para comprobar la viabilidad de planes:					
18	Tomo decisiones según su importancia sin inquietarme por mi propia posición:					
19	Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso:					
20	Comprometo a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica:					
21	Me aseguro de que alguien se haga responsable en cada fase de plan de acción:					
22	Comunico mis decisiones con sinceridad y lo mas rápidamente posible:					
23	Intento alentar a las personas que presenten cualquier objeción:					
24	Monto sistemas de control y uso para comprobar progresos:					
25	Uso las revisiones de medida para aprender de los éxitos y los fracasos:					
26	Explico mis decisiones con claridad y aseguro que han sido comprendidas:					
27	Me hago responsable del rendimiento de las personas a mi cargo:					
28	Intento lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras:					