



**Universidad Nacional
Federico Villarreal**

*Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN*

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“IMPACTO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN EL DESARROLLO
DE LA ALTA DIRECCION DEL BANCO DE LA NACION”**

**MODALIDAD PARA OPTAR EL GRADO:
MAESTRA EN ADMINISTRACION**

AUTORA:

SILVIA LUZA AVALOS

ASESORA:

MG. EVELIN NILA ZEVALLOS CABRERA

JURADO:

DR JORGE VICTOR MAYHUASCAR GUERRA

DR. JORGE L. AMBROSIO REYES

DR. CHARLES F. TORRES VASQUEZ

LIMA- PERÚ

2018

DEDICATORIA

A todas las personas que hicieron posible, y especialmente a mi familia, la culminación de mi maestría.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi camino e incondicional amigo, quien me ayuda a sobrellevar las desavenencias de la vida.

A mis profesores, que con sus sabios consejos y enseñanzas, nos apoyaron en la culminación de la presente maestría.

RESUMEN

El nuevo gobierno y las priorizaciones de ciertas políticas de Estado orientan al Banco de la Nación a la necesidad de fortalecer el enfoque de inclusión social en el marco estratégico a formular. Lo anterior cobra importancia en un escenario donde las políticas y programas sociales poseen especial relevancia y generan una demanda de servicios potenciales hacia la institución. En ese sentido, la inclusión social se conforma en uno de los objetivos pilares del Estado, en el cual participa directamente el Banco de la Nación, pues es una de las pocas entidades estatales que llega a lugares remotos del país. Con esto se encuentra que no solo tiene un potencial altísimo como instrumento de inclusión social, cultural y política, sino que también adscribe un paradigma importante y completamente mandatorio: una política transversal que apuesta por una población más global, por todos y todas, sin mediar ningún tipo de filtro. Este enfoque de inclusión social es un requerimiento de la población, en un país donde actualmente se encuentra ausente el Estado en más de un tercio del territorio y en una gran proporción de aquellos lugares en donde existe, es débil. Así, el Banco de la Nación cumple una labor muy importante adoptando y promoviendo la inclusión social y la descentralización; muestra de la labor del Banco de la Nación es el resultado del índice de Hirschman-Herfindahl, reflejadas en la gestión de la alta dirección de todos los años en la institución el cual mide el nivel de concentración en este caso de las oficinas bancarias en el mercado

Palabra clave: Planeamiento estratégico, Alta dirección

ABSTRACT

The new government and the prioritization of certain State policies guide Banco de la Nación to the need to strengthen the social inclusion approach in the strategic framework to be formulated. This is important in a scenario where social policies and programs have special relevance and generate a demand for potential services to the institution. In this sense, social inclusion is one of the pillars of the State, in which Banco de la Nación participates directly, since it is one of the few state entities that reaches remote parts of the country. With this it is found that not only has a high potential as an instrument of social, cultural and political inclusion, but also ascribes an important paradigm and completely mandatory: a transversal policy that supports a more global population, for all, without mediating no type of filter. This approach of social inclusion is a requirement of the population, in a country where the State is currently absent in more than a third of the territory and in a large proportion of those places where it exists, it is weak. Thus, the Banco de la Nación plays a very important role in adopting and promoting social inclusion and decentralization; A sample of the work of the Banco de la Nación is the result of the Hirschman-Herfindahl index, reflected in the management of the senior management of all the years in the institution which measures the level of concentration in this case of the banking offices in the market

Keyword: strategic planning, top management

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3 PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6 VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.7 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.8 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	8
1.10 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	11
1.11. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	12
CAPÍTULO II	13
ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES DEL ESTUDIO	13
2.1 ANTECEDENTES	13
2.2. MARCO HISTÓRICO	18
2.3. MARCO TEÓRICO	22
2.4 PLANEACION TACTICA	49
2.5 LA TOMA DE DECISIONES	53
2.6 EL AMBIENTE EXTERNO EN LAS ORGANIZACIONES	57
2.7. MARCO CONCEPTUAL	60
CAPITULO III	62
PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	62
3.1 PRESENTACION	62
3.2. ANALISIS E INTEPRETACION DE LOS RESULTADOS.	67
3.3 CONTRASTACION DE HIPÓTESIS	95
CAPÍTULO IV	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
4.1 CONCLUSIONES	97
4.2 RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras son empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, que son activos financieros para los inversionistas y pasivos para las empresas que toman los recursos para financiarse (por ejemplo, los bancos comerciales o de primer piso, las casas de bolsa, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de seguros, arrendadoras financieras, sociedades financieras de objeto limitado y uniones de crédito). Su labor es transformar activos financieros de una forma a otra. Por ejemplo, un banco transforma un depósito, en una cuenta de ahorros, en capital más intereses para el inversionista a través del proceso de conceder préstamos a empresas o personas físicas que requieren financiamiento

Los mercados financieros son los espacios en los que actúan las instituciones financieras para comprar y vender títulos de crédito, como acciones, obligaciones o papel comercial; este mercado se conoce como mercado de valores. En la división tradicional de Finanzas, las instituciones y los mercados financieros se consideran conjuntamente, ya que las instituciones son los participantes más importantes en este mercado.

En tal sentido el Planeamiento Estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de la organización. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos?

En tal sentido el trabajo de investigación se desarrollado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea el problema, señalando las dificultades del Desarrollo Institucional en sus diferentes etapas de la Administración, así mismo se esboza el proceso metodológico utilizado en el desarrollo de la Investigación, y se obtiene valiosos esfuerzos en el trabajo de campo y de cuyos resultados nos ha permitido evidenciar los propósitos de este estudio.

En el capítulo II, se sustenta el marco histórico, el marco teórico de la Investigación dentro de un marco natural, legal, y conceptual lo cuál nos ha permitido caracterizar el

actual modelo de Planeamiento Estratégico, dándonos las pautas para definir su característica de funcionalidad perspectiva.

En el Capítulo III, se presentan los resultados, se analizan y se interpretan de acuerdo a las variables de estudio los alcances de las respuestas y se obtiene los datos para estos fines, asimismo, en esta parte se sustenta la aplicación de las fases del Proceso del Planeamiento Estratégico, con sus características y fases de implementación. También se presenta la contrastación de las hipótesis.

En el Capítulo IV, se establecen conclusiones y recomendaciones valiosas a los que arriba la Investigación, y finalmente se acompañan la bibliografía y los diversos anexos que complementan la información capitular y como ilustración de todo el proceso del trabajo.

En todo caso, los resultados que presento con mucha humildad me satisfacen en gran medida, porque para arribar a ellos he realizado tareas con mucho esfuerzo, dedicación y responsabilidad, esperando que sean de la aprobación de los evaluadores de este trabajo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación enfrenta el desafío de lograr un eficiente aprovechamiento de sus recursos y capacidades a fin de mejorar la operación en sus actividades y volverse más competitivos a través del adecuado diseño de estrategias y tácticas.

Actualmente el Planeamiento Estratégico no es aplicado adecuadamente en la institución lo que no permite que se puedan cumplir con todos los objetivos planteados lo que le resta competitividad en el medio donde se desenvuelve , a nuestro parecer falta mucha concientización interna, sobre todo entre los profesionales y técnicos que soportan diariamente la operatividad del BN, esto incide en su desarrollo ya que la actualidad las circunstancias han cambiado, el usuario nacional es cada vez más selectivo, se enfrenta a la competencia del exterior, lo cual obliga a desarrollar instituciones más competitivas que puedan crear y capitalizar oportunidades de satisfacer exitosamente las necesidades de la comunidad local, nacional e internacional.

La etapa moderna y estratégica, en la empresa enfrenta tres ámbitos de integración y funcionamiento:

¿Dónde competir?	Estrategia Corporativa
¿Cómo competir?	Estrategia de Negocios; y
¿Cómo coordinarse?	Estrategia funcional.

Es decir el Banco de la Nación busca ubicarse en este contexto: su posicionamiento estratégico, para lo cual debe contar con los medios y mecanismos materiales e intelectuales para alcanzar los fines y objetivos de su creación y de atención de la problemática de su localidad.

Es más, el ambiente de la globalización económica, acentuando por la inclusión del Perú en los diferentes bloques de la Economía y la integración mundial, ha modificado dramáticamente la forma de operar de las Empresas, y por tanto requiere, respuestas diferentes. Es urgente la tarea de repensar radicalmente que en las empresas del estado, se hace necesaria la reorientación de su rol como instituciones que tienen como responsabilidad enfocar la región, percibir su identidad, identificar sus problemas y posibilidades e idear su porvenir.¹

El desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, asegura en el campo empresarial la progresiva desaparición de las restricciones de espacio y tiempo en las modernas estrategias y técnicas la adopción de un modelo efectivo más centrado con miras al desarrollo del Banco y del país.

La crisis de la estructura socio económico del Estado, se traduce en austeridad y restricción del gasto público, que incide también sobre el presupuesto de las empresas del estado.

El aumento de la información y de la base de conocimientos de la sociedad son características de un nuevo periodo denominado “era del conocimiento”.

En esta situación las empresas deben ocupar una posición central, dado su rol en la oferta de productos y servicios, en su tarea de inclusión de la red a nivel nacional y al desarrollo nacional.

En este siglo XXI, en el que nos esperan cambios científicos, tecnológicos y sociales que nos asombrarán, las empresas deben adelantarse y liderarlos. El Plan Estratégico tiene que conducirnos a ese liderazgo, pero no debemos olvidar que, aunque sea impulsado por la alta dirección, éste solicita a cada miembro de la empresa que se identifique con él y que sume su esfuerzo con el del resto de la comunidad y con su empresa. El éxito de cualquier esfuerzo colectivo no es fruto del esfuerzo de unos pocos, de un Equipo de Gobierno y de sus funcionarios; el éxito es fruto de la suma de los esfuerzos individuales de todos y cada uno de los individuos de la comunidad empresarial. En un símil musical,

¹ Leiferman, Uriel, “Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación”, Ficha Técnica de Contenidos, INAP, 1996.

el Plan Estratégico puede ser una bonita partitura, el Representante máximo de la empresa es el director de orquesta; pero el sonido melodioso se obtiene por la interpretación fiel de la partitura de cada miembro de la orquesta, bajo la tutela y sincronía del director. Así mismo, se requiere que para el éxito melodioso y satisfactorio del plan, el Gerente General debe pedir el esfuerzo individual necesario en cada momento y el esfuerzo colectivo de centros, departamentos y servicios.

En la actualidad el desafío del Banco de la nación es brindar soluciones financieras con calidad de atención, agregando valor, contribuyendo con la descentralización, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la bancarización con inclusión social.

Esto constituye el propósito de nuestra investigación, al referirnos al impacto del Planeamiento Estratégico en el Desarrollo del BN.

El objetivo el Banco debe contribuir a una gestión eficiente del Estado y participar en el desarrollo de la Sociedad, brindando dos formas de valor: Valor Económico 1 y Valor Público 2.

Uno de los grandes objetivos es brindar satisfacción al cliente se logrará a través de nuevos y mejores canales de atención, así como el ofrecimiento de productos y servicios con oportunidad, calidad y calidez

También busca desarrollar una nueva cultura organizacional se logrará a través de la mejora de las capacidades humanas, los procesos y las tecnologías de información y comunicaciones, las que se orientarán al fortalecimiento organizacional y finalmente ser reconocidos como un banco transparente se logrará mediante la creación e implementación de procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia.

ANALISIS FODA

AMENAZAS

AMBIENTE ECONÓMICO

1. Flexibilidad de la banca privada para operar con amplia libertad y responder rápidamente a las exigencias del mercado.

2. Creciente interés de la banca privada en la cartera de clientes del Banco.
3. Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras internacionales.

AMBIENTE POLÍTICO

4. Carecer de un marco regulatorio que permita el desarrollo de productos y servicios.
5. Potenciales cambios en la política y gestión del Presupuesto del Sector Público.
6. Posibilidades recurrentes de reducción del porcentaje de comisión cobrado por el Servicio Bancario de Manejo de Tesorería del Estado.

AMBIENTE SOCIOCULTURAL Y AMBIENTAL

Fenómenos naturales y ocurrencia de siniestros que pueden incrementar los costos operativos.

DEBILIDADES

INFRAESTRUCTURA

1. Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

GESTIÓN

2. Carencia de infraestructura, procesos y sistemas de información adecuados, que se traduce en: Tecnología de información no dirigida hacia una banca de servicios, inexistencia de aplicativos que exploten la Base de Datos Única de Clientes, usuarios con alta dependencia del Departamento de Informática.
3. Carencia de una adecuada administración de proyectos.
4. Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo.
5. No contar con indicadores de gestión.
6. Falta de autonomía y debilidades en el accionar logístico y de recursos humanos.

ORGANIZACIÓN

7. Inadecuado diseño organizacional, orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial con superposición de funciones del Back y Front Office.
8. Recursos humanos con baja competencia para el logro de la Misión del Banco.

9. Alta rotación de personal calificado en actividades críticas que genera retrasos en el avance de los proyectos y en la planificación estratégica.

FINANZAS

10. Alto costo de la planilla pasiva del Banco.

1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación para fines metodológicos se ha delimitado de la siguiente manera:

a) Delimitación Espacial

Para la presente investigación el ámbito de acción será la sede principal del Banco de la Nación, el cuál se ubica en la Ciudad de Lima.

b) Delimitación Temporal

Considera el periodo de estudio año 2017.

c) Delimitación Social

Estima las acciones relacionadas a los lineamientos de política, planes y programas, normas, procedimientos y directivas vigentes establecidas de los cuales obtendremos información para el trabajo de investigación a través de entrevistas y encuestas.

1.3 PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema Principal

¿En que medida la implementación de un adecuado Planeamiento Estratégico, incide en el desarrollo del Banco de la Nación?

1.3.2 Problemas Secundarios

¿De qué manera los procesos participativos en la planificación estratégica, inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

¿Cómo las acciones de coherencia e integración en las unidades orgánicas, contribuyen al cumplimiento de las normas y políticas del Banco de la Nación?

¿De que manera la adecuada toma de decisiones, contribuyen a una eficiente gestión y control en el Banco de la Nación?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Analizar en que medida la adecuada implementación del Planeamiento Estratégico, incidirá en el desarrollo del Banco de la Nación.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera los procesos participativos en la planificación estratégica, incidirán en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- Explicar cómo las acciones de coherencia e integración en las unidades orgánicas, contribuyen al cumplimiento de las normas y políticas del Banco de la Nación.
- Establecer de que manera la adecuada toma de decisiones contribuyen a una eficiente gestión y control en el Banco de la Nación.

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

- La adecuada difusión, participación y coherencia en la implementación del Planeamiento Estratégico, incidirá en el desarrollo del Banco de la Nación.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- Los procesos participativos en la planificación estratégica, incidirán en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- Las acciones de coherencia e integración en las unidades orgánicas, contribuirán al cumplimiento de las normas y políticas del Banco de la Nación.
- La adecuada toma de decisiones contribuirá a una eficiente gestión y control en el Banco de la Nación.

1.6 VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Variable Independiente (VI)

X: Planeamiento Estratégico

Indicadores:

X₁ Procesos participativos

X₂ Coherencia e integración

X₃ Decisiones

1.6.2. Variable Dependiente: (VD)

Y: Banco de la Nación

Indicadores:

Y₁ Objetivos y metas

Y₂ Normas y políticas

Y₃ Gestión y control

1.7 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Tipo

Por su finalidad en relación a los problemas planteados en la presente investigación, en tanto aborda los conocimientos del Planeamiento Estratégico, como soporte de la eficacia del Desarrollo Institucional del BN, que en un periodo de más de 8 años, aún no alcanza la consolidación de su Desarrollo de manera efectiva y en armonía con las

exigencias de su comunidad, se trata de una INVESTIGACIÓN APLICADA, porque tiene el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación.

1.7.2. Nivel

Esta investigación por su nivel de estudio, fue considerado como:

- **Explorativa – Descriptiva – Explicativa**

Porque describimos la Problemática Institucional, enfocamos la participación de los tres estamentos universitarios (correlación) y luego explicamos las características de su desarrollo y las posibilidades de su transformación.

1.8 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Método

En la presente investigación se utilizará el método descriptivo estadístico y de análisis – síntesis, entre otros.

1.8.2. Diseño

El diseño de la Investigación se planteó dentro de un tipo No experimental, diseño seccional en la forma Descriptivo – Explicativo – Transversal.

El proceso de verificación o comprobación de la Hipótesis se hará siguiendo un patrón referencial de una investigación por objetivos. Es decir, que la posibilidad de lograr los objetivos planteados, en la investigación permitirá controlar el proceso de contrastación de las hipótesis.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.9.1. Población

El Universo o Población de la Investigación estuvo constituido por los Recursos Humanos del Banco de la Nación. Directivos, Funcionarios y Profesionales. De los cuales 594 son Funcionarios; 142 Directivos y 6,185 son Profesionales, que conforman

una población de 6,921 personas (se está considerando Locadores de Servicios y Servicios de Terceros).

1.9.2. Muestra

El Banco de la Nación tiene una población de 6,921 personas y para determinar el tamaño de la muestra se hizo uso de la fórmula del tamaño de muestra de Poblaciones Finitas, con un nivel de confiabilidad del 95% (dos sigmas), con un margen de error de 5% y donde se desconocen los parámetros poblacionales: Del autor Sierra Bravo, Restituto. Obteniéndose como tamaño de la muestra 378 personas.²

La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{4.N.p.q.}{E^2(N-1) + 4.p.q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra de poblaciones finitas

N = Tamaño de la población.

p y q = Valores estadísticos de la población (varianza); cuando los parámetros son desconocidos (p = 50 y q = 50)

E = nivel o margen de error admitido (de cero a 5%)

El tamaño de la muestra que utilizamos, incide en la verosimilitud de los resultados y se ha hecho en función de cuatro elementos.

- a) La confianza que el investigador desea tener en la verosimilitud de los resultados ofrecidos por la muestra
- b) La precisión que el investigador desea tener en la estimación (no fallar en más del 5%, por ejemplo, un exceso o defecto).
- c) La varianza de la población, es decir, la variabilidad existente entre los elementos de la población. Esto generalmente está al margen del investigador.

² Sierra Bravo, Restituto. Técnica de Investigación Social, Teoría y Ejercicios. Editorial. ISBN, Madrid España. 1994

- d) El tamaño, dependiendo su magnitud: grande o pequeña como factor de importancia o desempeño.

El cálculo de la muestra se ha realizado reemplazando valores en la fórmula de SIERRA BRAVO, Restituto.

$$n = \frac{4.N.p.q.}{E^2(N-1) + 4.p.q}$$

$$n = \frac{(4)(6,921)(50)(50)}{5^2(6.920) + 4(50)(50)}$$

$$n = \frac{69,210,000}{173,050 + 10,000} = \frac{69,210,000}{183,050}$$

$$n = 378$$

El tipo de muestra aplicado es el muestreo estratificado y proporcional. Para aplicar el tamaño de cada estrato se aplicará la fórmula del reparto proporcional simple, del autor SIERRA BRAVO, Restituto.

Cuadro N° 2

Cuadro Comparativo de % de Estratos y Amplitud en la Muestra

Estamento	a) sub. Población	b) Estratos %	c) Su amplitud en la muestra	d) Estratos % (Nuevo)	e) Su amplitud en la muestra (Nuevo)
1. Funcionarios	594	8.6%	20	21%	78
2. Directivos	142	2.0%	10	10%	38
3. Profesionales	6,185	89.4%	348	69%	261
TOTAL	N = 6,921	100.%	n = 378	100%	n = 378

Fuente: Departamento de Personal- Febrero 2017

Es admisible que cuando un estrato no está suficientemente representado en la población, forzar o aumentar la representación de este estrato en la muestra, disminuyendo en la misma proporción la participación en ella de otros estratos suficientemente representados. En este caso es necesario que todos los estratos estén representados suficientemente sin variar el tamaño de la muestra. Según este criterio de SIERRA BRAVO el nuevo estrato sería Funcionarios 21%. Directivos 10% y Profesionales 69%, obteniéndose su nueva amplitud en la muestra de Funcionarios (78), Directivos (39) y Profesionales (261) personas. Datos con la cual trabajaremos en la presente investigación.

1.10 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.10.1. Técnicas de organización y recolección de información.

Las principales técnicas (medios) que se utilizo para llevar a cabo la investigación fueron las siguientes:

a) Técnicas de Recolección de Información

- **Encuesta.** La observación por encuesta se aplicará al personal del BN seleccionado, según la muestra por estratos.
- **Entrevista.** Se utilizará tomando como referencia, su aplicación directa con guía de preguntas abiertas a nivel de autoridades.
- **Análisis.** Se efectuará en base a la documentación oficial existente en el BN y de Instituciones a fines con el quehacer de la Entidad.

b) Técnicas de Registro y Organización

- Calificación
- Ordenamiento
- Control

c) Técnicas de Procesamiento de Datos

- Tabulación y Clasificación
- Análisis Estadístico

- Representación Gráfica

d) Técnicas de Muestreo

- Muestreo aleatorio: Simple al azar y estratificado
- Determinación del tamaño de la muestra.

1.10.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaran en las técnicas indicadas en el numeral anterior y cuya estructura tendrán como base la hipótesis, variables e indicadores, serán:

- El cuestionario.- Preguntas tipo escala y cerrada a fin de que los encuestados marquen con un aspa (x) en la alternativa que consideran valedera.
- Guía de entrevista.- Preguntas abiertas sin clasificación.

1.11. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

- La importancia de este trabajo radica en que tendrá una aplicación práctica ya que este instrumento de gestión tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna.

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

- El Plan Estratégico es importante porque ayudará a que los directivos y funcionarios del Banco de la Nación plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Finalmente se considera que este estudio será relevante como casuística para ser aplicado en otras investigaciones y como antecedentes a futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES DEL ESTUDIO

2.1 ANTECEDENTES

Las empresas públicas o privadas en su relación compleja reflejan la sociedad en crisis o la sociedad en cambio. Actualmente las instituciones expresan un momento de tránsito de la crisis de orden, político, cultural y tecnológico, hacia un profundo cambio, como resultado del desarrollo de las nuevas fuerzas que tenga en los últimos veinte años.

Al referirnos a la Administración de las empresas y midiendo su calidad y los resultados, decimos:

Falta una política institucional más agresiva y contundente que promueva y estimule la capacitación y perfeccionamiento del personal técnico y administrativo. Si mientras el trabajador administrativo se aleja de prepararse, perfeccionarse o capacitarse, no habrá productividad administrativa, pues vivimos tiempos de modernización, tiempos de revolucionarios métodos administrativos, entonces la empresa también tiene que preparar, especializar y profesionalizar a los cuadros administrativos y técnicos.

En cuanto a las estrategias de Desarrollo Institucional Samuel Certo en su obra Dirección Estratégica al conceptualizar la estrategia expone:

Las estrategias pueden variar desde la ausencia de cambios o estabilidad hasta un cambio rutinario uno limitado o uno radical de estrategia o hasta la redirección organizativa. Este último paso consiste en transformaciones radicales que una compañía emprende usualmente cuando entra en una nueva industria o toma parte en una fusión o adquisición. Son también objeto de consideración las habilidades empresariales necesarias para dirigir el cambio con eficacia. Es importante considerar como antecedente, relacionado con nuestra investigación, el Control Estratégico, como esencia del Planeamiento Estratégico, a que nos referimos y que el proyecto lo enfoca en acierto, al decir que:

El control estratégico implica el seguimiento, evaluación y mejoramiento de diversas clases de actividades en una organización para que los acontecimientos se desarrollen de acuerdo con lo planeado. El control estratégico, que es un tipo especial de control organizativo, se centra en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar que suceda en la realidad lo que habla que suceder. Aunque el control estratégico tiene finalidades muy diversas en una organización, la más fundamental es la de ayudar a los administradores a lograr los objetivos de la organización mediante el control del Planeamiento estratégico.

El proceso de control estratégico incluye tres pasos básicos :

- El paso 01, mide el rendimiento de la organización. En este punto la dirección utiliza por lo general, auditorias estratégicas para determinar lo que está aconteciendo dentro de la organización.

- El paso 02, compara el rendimiento de la organización con los objetivos y estándares. En este punto la dirección trata de llegar a una conclusión sobre si lo que ha sucedido como consecuencia del proceso de administración estratégica es aceptable o no.

- El paso 03 del proceso de control estratégico, se emprenden las acciones correctivas que se estiman necesarias. Si los acontecimientos promueven los objetivos organizativos que se establecen en el marco del proceso de administración estratégica, no es necesario emprender acciones correctivas. Sin embargo si los acontecimientos no concuerdan con los planes, lo más apropiado suele ser emprender alguna acción correctiva.

En lo referente a la Planificación Estratégica y los Sistemas de Dirección Institucional, existen especialistas que nos dan las pautas para que sus enfoques se orienten a lograr los cometidos de cada trabajo, como es el caso al referirse que el Pensamiento Estratégico explica que:

El “Pensamiento Estratégico” no es precisamente un conjunto de teorías, sino que es el punto de vista del estratega. El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el

gerente operativo, quién tiende a ver la empresa de adentro hacia fuera. Podemos entonces afirmar que en una empresa hay dos formas de ver las cosas: La visión estratégica y la visión operativa.

Si hacemos el intento por aplicar estos conceptos a nuestras empresas, estatales o privados; podemos concluir que al interior de las mismas también se da, o debería darse, este binomio de visión tan importante para el desarrollo de nuestras instituciones.

Un estratega es aquel que busca información que le permita descubrir causas a seguir. Si aplicamos estos principios, estoy seguro que podríamos descubrir muchas oportunidades de servicio a la población.

El pensamiento estratégico, se traduce en una "Planeación Estratégica" que se ejecutará en el tiempo a través de una "Planeación Operativa". y en lo relacionado al Planeamiento Estratégico, explica los métodos para su aplicación:

Hay diferentes métodos para realizar un proceso de planeación Estratégica; sin embargo, todos ellos buscan un mismo fin: Como el tema que nos ocupa es la "Planeación Estratégica para el Desarrollo de las Empresas", vamos a orientar los conceptos hacia ello.

Un Plan Estratégico para el desarrollo empresarial debe sustentarse en el conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno externo, así como también en un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del entorno interno.

Por ello uno de los primeros pasos del proceso de Planeación Estratégica, es la realización de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis del entorno nos da la pauta para la planeación operativa.

Paralelamente a la Visión, se debe definir la Misión de la institución, es decir la razón de ser de la empresa, o en otras palabras, el giro del negocio. La Misión de una organización educativa que no ponga el énfasis en los estudiantes, no es correcta. Toda organización pública o privada, con o sin fines de lucro, que no posea una Misión, es como un barco a la deriva.

De la Visión, Misión y debilidades del entorno se derivan los "Valores Institucionales"

es decir, el conjunto de principios que guiarán la gestión Institucional. Por último, del análisis de las amenazas del entorno podemos identificar los “Objetivos Institucionales”, es decir, el conjunto de principios que guiarán gran parte de las actividades operativas.

En lo que se refiere a Tesis se han encontrados los siguientes antecedentes:

- **MARIA FELICITA WONG PENA**, en su Tesis para obtener el Grado de Doctor en Administración: “Gestión Corporativa con Benchmarking, para la competitividad de la Banca Estatal”: en el Punto 4.2 Planteamiento del Problema menciona lo siguiente:

“Se ha determinado que cierto número de sucursales y agencias del Banco de la Nación que prestaban servicios que competían directamente con la banca privada, se han visto obligadas a cerrar por que los usuarios del sistema han preferido a la banca privada; lo cual ha traído como consecuencia movimientos de personal de un lugar a otro y hasta despidos de los mismos, creando mayores conflictos entre directivos y trabajadores.

Otra situación problemática es la falta de una organización de la banca estatal que se comprometa a desarrollar un proceso de mejoramiento continuo, teniendo en cuenta la competitividad que representa la banca privada. Hoy por hoy, las tácticas y estrategias que se diseñen y apliquen no son para un día, ni para un mes, deben ser para aplicarlo continuamente, mediante permanentes evaluaciones y retroalimentaciones y esto es lo que debería hacerse en la banca estatal.

Otra situación es la falta de decisión para optimizar el aprovechamiento del know how que dispone la banca estatal, producto de sus años de permanencia en el mercado financiero.

Todos estos elementos configuran una deficiente planeación, organización, dirección y control de la institución bancaria del Estado; lo que origina deficiencias e ineficacia en los servicios que presta para sus diferentes usuarios; complicándose esta situación con la fuerte competencia que debe enfrentar la entidad con la banca internacional y nacional privada”.

- **JOSE ANTONIO CARDENAS GONZALES**, en su Tesis para obtener el Grado de Doctor en Administración: “Bancos por Internet, alternativa para

ofrecer mejores productos, reducir costos y asegurar la preferencia de la población”: en el Punto 1.2 Planteamiento del Problema menciona lo siguiente :

“La problemática se ha identificado en la falta de competitividad de las entidades del sistema financiero. Dicha falta de competitividad se manifiesta en que las entidades del sistema financiero pese a los grandes capitales que disponen, las facilidades legales y tributarias y otros elementos, las entidades del sistema financiero no vienen ofreciendo mejores productos a sus clientes, porque siempre están presentes los reclamos, las quejas y denuncias; tampoco han llegado a reducir sus costos operativos y mucho menos han asegurado la preferencia de la población. Se aprecia que entidades que no forman parte del sistema como cooperativas (de servicios múltiples, servicios especiales, vivienda, etc.), Organizaciones No gubernamentales y otras entidades vienen superando en preferencias a los bancos, especialmente en el rubro microfinanzas”.

- **CESAR PARIONA COLONIO**, en su tesis para obtener el Grado de Doctor en Contabilidad : “ La Administración Estratégica en la efectividad de las empresas asociativas agropecuarias”, en el Punto 1.5.1 Justificación Teórica menciona lo siguiente :

“La administración estratégica es el proceso de administración que entraña que las empresas asociativas agropecuarias preparen planes estratégicos y, después, actúen conforme a ellos. En dichos planes se considera la realización de un diagnóstico mediante el análisis FODA, para luego definir las metas, objetivos, misión, visión e indicadores para medir todas estas variables. Actualmente si las empresas no aplican la administración estratégica no tienen sentido, porque no saben lo que hacen ni a donde van. La administración estratégica es la herramienta conductora de los logros empresariales. Asimismo; se considera que la administración estratégica es el proceso que se sigue para asegurar de que las empresas asociativas agropecuarias posean una estrategia organizacional apropiada y se beneficien de su uso. Que tengan comunicación integral, ética y responsabilidad social”.

- **MAX EDINSON ROJAS OBLITAS**, en su tesis para obtener el Grado de Magister en Contabilidad : “Diversificación de la Administración Financiera para la Gestión Óptima de la Policía Nacional del Perú”, en el Punto 1.3 Justificación e Importancia de la Investigación indica lo siguiente :

“El problema organizacional de la PNP, se podría solucionar mediante la adopción de una nueva estructura orgánica para la PNP que responda a los siguientes criterios: acortar los tiempos para la toma de decisiones, flexibilizar y desburocratizar la estructura, reducir el número de efectivos destinados a tareas administrativas, brindar un mejor servicio a los usuarios, evitar duplicidad de funciones, administrar mejor los recursos; reconocer a las comisarías policiales, como los órganos más importantes de relación y atención a la comunidad, repotenciar las comisarías con recursos especialmente obtenidos para este fin en: comunicaciones, informática e infraestructura, establecer una estructura flexible en las comisarías, de acuerdo a las realidades locales, dándole mayor autonomía al Comisario para su organización, establecer incentivos profesionales y económicos para el personal que presta servicios en las comisarías, fomentando la competitividad y productividad. Gran parte de la solución de la problemática policial es toma de decisiones; pero a su vez éstas decisiones tienen componente financiero. En tanto la solución no está en los escasos recursos asignados, si no en la diversificación de la administración financiera de la PNP”.

2.2. MARCO HISTÓRICO

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.³

³ POI – Departamento de Planeamiento y Desarrollo Banco de la Nación 2006.

El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.1905. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándola de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, de Lima, Unión y Progreso.

Las funciones que inicialmente se le asignaron al Banco de la Nación fueron las siguientes:

1. Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del sub.-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.
2. Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del sub.-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.
3. Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.
4. Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
5. Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco:

1. Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.

2. Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
3. Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.

En el año de 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con Decreto Supremo N° 07- 94-EF según Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero.

1. Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
2. Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
3. Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
4. Actuar como Agente Financiero del Estado.
5. Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
6. Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
7. Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
8. Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
9. Brindar Servicios de Corresponsalía.
10. Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
11. Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

MISION

“Brindar servicios financieros de calidad a las entidades del sector público, sus proveedores, trabajadores y público en general. Contribuir con la descentralización económica y financiera del país, a través de la extensión de sus servicios en zonas en

donde no exista oferta bancaria, en un marco institucional que garantice su auto sostenibilidad financiera.”

VISION

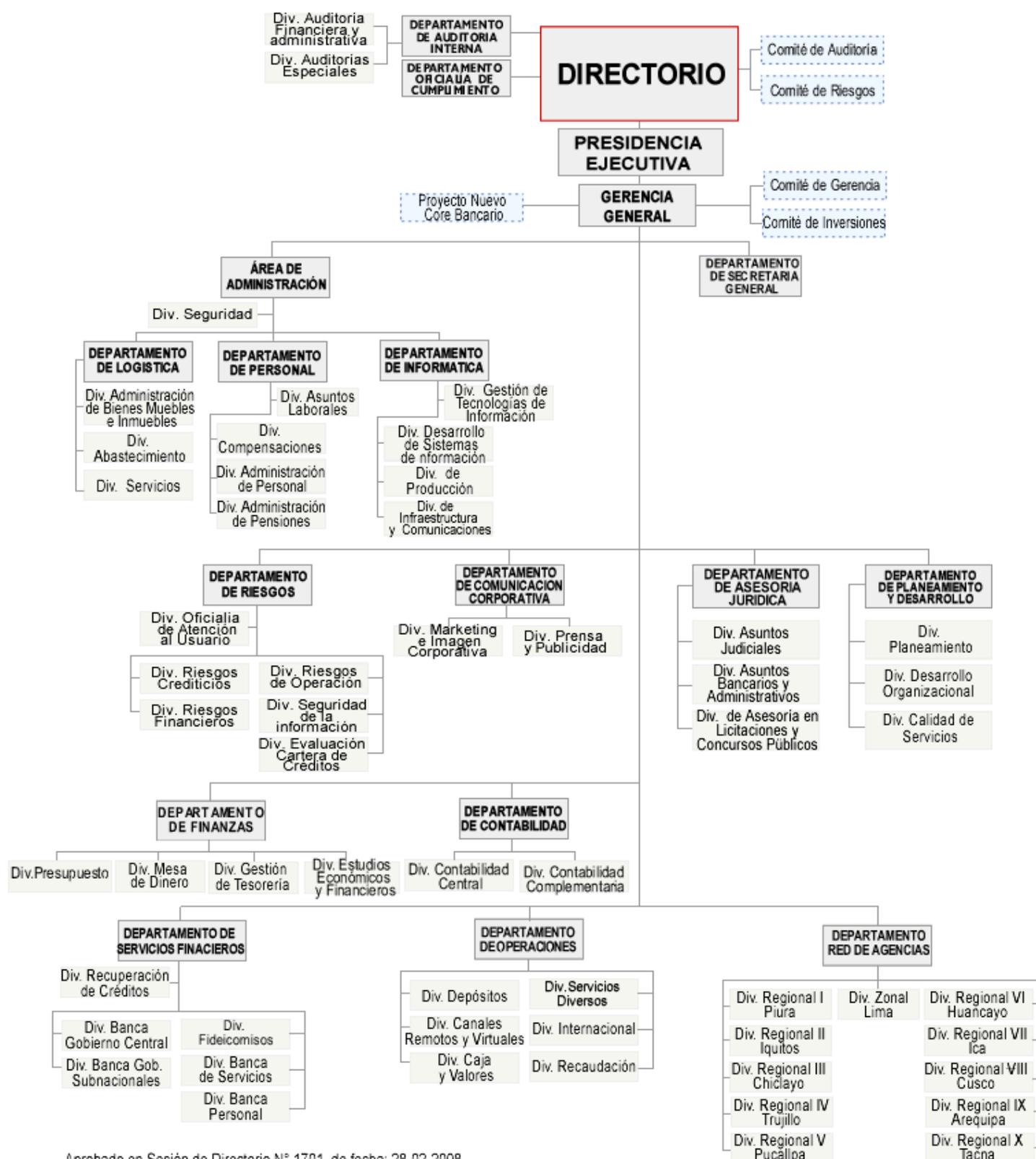
“Ser el Banco del Estado reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional.”

La Visión propuesta se sustenta en:

- Fortalecer el rol social como Banco del estado, manteniendo la excelencia en el servicio, su competitividad, eficiencia y rentabilidad.
- Mejorar la calidad de vida de las personas, acercando el banco a la gente, con una oferta de productos que solucionen sus necesidades de carácter financiero y no financiero.
- Un Banco Humano, El Banco de la Nación, debe tener una imagen y comportamiento cordial, ético y honesto, atendiendo a todas las personas sin discriminación alguna, en el marco de la normatividad vigente.
- Apoyar la gestión del Estado en el proceso de descentralización y modernización, Prestar servicios bancarios y financieros a las Empresas e Instituciones públicas y constituir alianzas, con el fin de optimizar los servicios de aquellas.
- Aportar al desarrollo del País, El Banco de la Nación, debe prestar servicios a lo largo de todo el territorio nacional, integrándolo a través de la bancarización, potenciando el uso de la red de Agencias, desarrollando nuevos canales de atención.
- Sustentabilidad, el Banco de la Nación tiene la obligación de ser rentable, sólido y consistente económicamente, para contribuir decididamente en el desarrollo del País y el bienestar de la mayoría de peruanos.

ORGANIGRAMA DEL BANCO DE LA NACION - 2013

Figura N° 01



Aprobado en Sesión de Directorio N° 1701, de fecha: 28-02-2008

2.3.1. Planeamiento Estratégico

Podríamos decir que el planeamiento es uno de los instrumentos de gestión más importantes que permite, a una organización, alcanzar sus objetivos y/o metas organizacionales. En un mundo turbulento, donde no es suficiente disponer de tecnologías modernas para ser competitivas, es que se genera todo un repensamiento en relación a la forma de planear; porque planear implica necesariamente "pensar" en el futuro, es decir, comprender el ambiente externo y como tal ambiente evolucionará.

Muchas personas consideran aún que planeamiento estratégico es una secuencia ordenada de actividades para alcanzar un objetivo específico, y que debe ser realizado por una persona o por un grupo reducido de personas, obteniendo, de la forma de planear, así, escasos resultados debido a que se opera en ambientes con crecientes tasas de cambio. Frente a tal panorama, se perciben dos aspectos importantes: 1) el hecho de considerar a la organización como sistema cerrado o abierto; (2) el nivel de planeamiento que se desarrolla dentro de la empresa: operativo/táctico, estratégico y/o normativo.

Actualmente, todos reconocen el hecho de que las organizaciones están sometidas a un conjunto de presiones, principalmente, tecnológicos y sociales; pero son pocos los que tienen identificado el nivel de planeamiento que deben introducir en las organizaciones. Todas las empresas de éxito de hoy en día, desarrollan un planeamiento estratégico, pero sólo algunas de ellas consideran el planeamiento normativo, aunque la tendencia es creciente, debido a la imperiosa necesidad de preservar el equilibrio ecológico.⁴

VISION, MISION, VALORES, OBJETIVOS Y METAS DE UNA ORGANIZACION

Una vez que ha estudiado el entorno externo y el interno, la empresa contara con la información que necesita para dar forma a una Visión y una Misión. Los grupos de interés (aquellos que afectan el desempeño de la empresa o se ven afectados por él) obtienen abundante información acerca de una empresa con solo estudiar su visión y

⁴ LLANCCE, M.L., Planeamiento Estratégico: una necesidad para el desarrollo actual. Lima, Conferencia II/FIIS-UNI, 1993.

misión. De hecho, uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y misión de la empresa es proporcionar información a los grupos de interés acerca de que hace, que pretende lograr y a quienes pretende servir.

VISION

La visión es una panorámica de lo que, en un sentido amplio, quiere una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente el enunciado de la visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudara a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones.

MISION

Una misión específica la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así mismo cuales son los clientes a los que quiere atender.

La misión de una empresa es más concreta que su visión, no obstante, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias.

VALORES

Reflejan lo que la organización representa y las creencias de la misma. Los valores organizacionales compartidos constituyen la cultura de la organización e influyen tanto en la forma en que esta funciona como en el comportamiento de sus empleados. Los valores organizacionales compartidos constituyen la cultura de la organización e influyen tanto en la forma en que esta funciona como en el comportamiento de sus empleados. La manera de cumplir la Misión es tan importante como la Visión en sí. Los siguientes valores básicos son fundamentales para el éxito de la compañía.

- **Personas:** las personas proporcionan la inteligencia corporativa y determinan la reputación y vitalidad de la organización.

- **Productos:** los productos son el resultado final de los esfuerzos de la organización y deben ser lo mejor para servir a los consumidores en todo el mundo.
- **Utilidad:** Las utilidades son la última medida de cómo la organización proporciona con eficiencia los mejores productos a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

METAS

Es el resultado que se pretende alcanzar en un plan determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad. Por otro lado, la importancia de las metas en la planificación radica en que ellas proporcionan un sentido de dirección, enfocan los esfuerzos, guían los planes y decisiones y ayudan a evaluar el progreso.

OBJETIVOS

Son los fines importantes y específicos a los que se dirigen las actividades organizacionales y es verificable cuando al final del periodo se determina si se cumplió o no.

El rol tradicional de los objetivos es servir de guía para poner en práctica el control y la dirección impuestos por la Alta Gerencia de la organización.

En resumen; un objetivo es un estado esperado que se intenta hacer realidad. Los objetivos son resultados específicos que se pretende alcanzar en determinado periodo. La Misión define cuál es el negocio de la organización, la Visión proporciona la imagen de lo que se quiere ser la organización y los objetivos establecen los resultados concretos que se quieren alcanzar en un plazo específico.

2.3.2 GRUPOS DE INTERES

Toda organización incluye un sistema de grupos de interés principales con los cuales establece y administra relaciones. Los grupos de interés lo constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por esos resultados y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una organización. Los grupos de interés aplican sus derechos en el desempeño de la empresa porque tienen la capacidad de reservarse su participación, la cual es esencial para su supervivencia, la

competitividad y la rentabilidad de la organización. Estos grupos siguen apoyando a la organización cuando el desempeño de este cumple o supera sus expectativas. Además, investigaciones recientes sugieren que las empresas que administran todas sus relaciones con los grupos de interés registran un mejor desempeño que las que no lo hacen. Por consiguiente, las relaciones con los grupos de interés se pueden administrar de modo que sean fuente de una ventaja competitiva.

Clasificación de los grupos de interés

Las partes implicadas en las operaciones de una empresa se pueden clasificar en tres grupos:

- Grupo de mercado de capitales
 - Accionistas
 - Principales proveedores de capital
- Grupo de mercado de productos
 - Principales clientes
 - Proveedores
 - Comunidades
 - Sindicatos
- Grupo de la organización
 - Empleados
 - Gerentes

LIDERES ESTRATEGICOS

Los líderes estratégicos son personas que ocupan puestos en la empresa y utilizan el proceso de administración estratégica para que la organización pueda realizar su visión y misión. Sea cual fuere su puesto dentro de la empresa los líderes estratégicos exitosos son decisivos, por que se ocupan de nutrir a todos los que lo rodean y están comprometidos a ayudar a la organización a crear valor para sus clientes, y rendimientos para sus accionistas y otros grupos de interés.

El Liderazgo Estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la empresa y la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión, un Líder Estratégico debe tener las siguientes características:

- Visión, elocuencia y consistencias, una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia donde debe ir la empresa, además son lo suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articulen en forma consistente su visión hasta que haga parte de la cultura de la organización.
- Compromiso; un fuerte líder es alguien que demuestra compromiso con su visión particular, con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante los ejemplos
- Mantenerse bien informado; los buenos líderes no operan en el vacío, por el contrario, desarrollan una red de fuentes formales o informales que los mantienen bien informados de lo que está sucediendo dentro de la empresa. Ellos desarrollan formas de canales alternos para investigar lo que ocurre dentro de la organización, de tal manera que no tienen que depender de los canales formales de información. Esto es prudente debido a que los canales formales pueden ser distorsionados por intereses especiales dentro de la organización o por otras personas, quienes pueden presentar al líder en forma errónea la verdadera condición de los asuntos dentro de la empresa.
- Disponibilidad para delegar y dar poder; los buenos líderes son delegadores habilidosos, ellos saben que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidades. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación, delegar también tiene sentido cuando esta tarea genera decisiones tomadas por quienes deben implementarlas. Al mismo tiempo, los buenos líderes aceptan que necesitan mantener control sobre ciertas decisiones claves. Por tanto, aunque delegaran muchas decisiones a empleados de niveles inferiores, no lo harán con aquellos que juzguen de vital importancia para el futuro éxito de la organización.
- Astucia política, esta condición implica dos aspectos en los líderes estratégicos:
 - a) Se debe preferir a lograr el consenso para sus ideas en vez de utilizar la autoridad para forzar las ideas
 - b) Se debe tener la habilidad de impulsar programas en forma gradual, ya que es complicado aplicar programas de una forma súbita sin que se vaya tomando conciencia de los cambios

2.3.3 EL PLANEAMIENTO COMO PROCESO

La dirección de toda organización requiere tomar decisiones estratégicas, y para realizarlo, primero, debe conocer el ambiente en que opera la organización, esto quiere decir, la dinámica de las fuerzas que la afectan para así diseñar procesos de monitoración que contribuyan a la identificación de cambios, tan pronto ocurran; en segundo lugar, entender y conocer en profundidad a los clientes; en tercer lugar, es necesario entender la dinámica del área de competencia; en cuarto lugar, conocer en profundidad a los competidores así como a los proveedores de materias primas e insumos, a los funcionarios, sus deseos, relaciones y sindicatos, en nueva sociedad que nos rodea, la ecología etc., es decir todo lo que pueda afectar al negocio.

Finalmente, es necesario conocer en profundidad la organización: esto significa hacer un profundo análisis de sus valores, fuerzas y debilidades; vulnerabilidades, recursos y habilidades; de su adecuación a las características de su estructura, sistemas, recursos humanos y su adecuación a los objetivos, y de sus oportunidades y deseos.

En este proceso de autoevaluación es fundamental preservar la objetividad y el realismo. Objetividad para identificar nuevas oportunidades a ser exploradas a partir de las fuerzas de la empresa; realismo, para identificar los riesgos y tomar decisiones duras resultantes de las debilidades de la empresa. Conocidos los factores internos y externos que afectan el negocio y su interrelación, es más fácil definir una dirección y las estrategias básicas de productos, mercados, tecnología, operaciones y producción, así como, los sistemas gerenciales más adecuados.

Con esta forma de planear se evita la duplicidad de esfuerzos, la realización de actividades desconexas, pérdida de valores institucionales, y, se logra, un mejor desempeño a través de una mayor motivación, actuación sistemática, mayor flexibilidad, mejor interrelación con el ambiente, fundamentación y agilización de las decisiones, así como fundamentación del presupuesto.

2.3.4 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO

El planeamiento estratégico permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales a partir de una continua autoevaluación, identificando claramente hacia donde se quiere llegar,

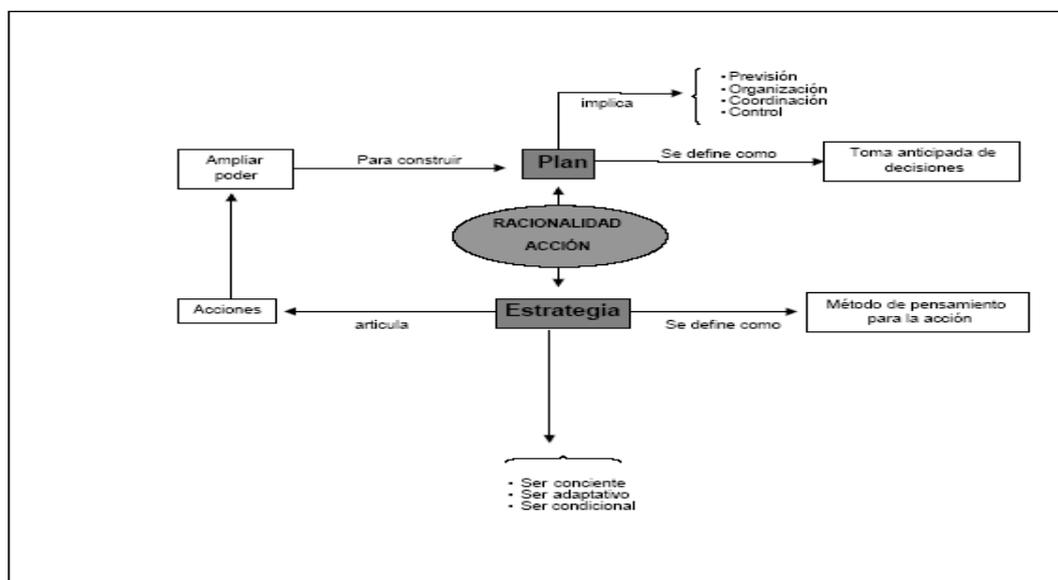
cómo y cuando y en base a ello seleccionar los programas o proyectos a implementar en la organización.

Por lo cual, no es posible asegurar el éxito de una organización en cualquier proyecto o programa que implemente si es que primero no se conoce a sí misma y conoce el ambiente en la cual va actuar. También el planeamiento es importante, porque permite desarrollar diferenciales competitivos, anticipar situaciones desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado.

Resumiendo: quién no planea estratégicamente termina siendo sorprendido por las alteraciones del mercado, está desinformado sobre su sector y sobre todo está a merced de la coyuntura, por lo que requiere siempre reprogramarse, dependiendo del día a día.

2.3.5 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN Y LA ESTRATEGIA

Gráfico N° 1



Origen y significado actual de los conceptos

El término "plan" proviene del latín y significa "espacio que ocupa la base de un edificio", y más tarde se entendió como "diseño de un edificio", o, más precisamente,

“distribución del espacio que ocupa la base de un edificio. Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar” (1600)⁵

El plan significaba entonces **la prefiguración y el diseño de una planta edilicia**, lo que hoy conocemos por “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Más tarde (1737) el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”

El término “estrategia” en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres. En tiempos de Pericles (450 a.C.), el término pasó a denotar las habilidades de conducción (liderazgo, gestión, capacidad o poder) y, en la época de Alejandro Magno (330 a.C.), connotó también la ingeniosidad, habilidad y destreza para el mando y pericia en la aplicación de la fuerza, la capacidad perceptual para anticiparse a los movimientos del enemigo y el manejo del gobierno de la administración y de la guerra en su conjunto⁶.



Hoy los conceptos de **plan** y de **estrategia** han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresarial, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que

⁵ Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, 5º Edición, Joan Corominas, Ed. Gredos, Madrid, 1976.

⁶ Mintzberg Henry / Bryan King James – Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1993

requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

El Plan

Diversos autores coinciden en definir al plan como una **toma anticipada de decisiones** destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo.

En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados. La previsión como una visión anticipatoria de lo que “vendrá”; la organización como una diferenciación y armonización de los diferentes roles a cumplir y recursos o medios a instrumentar en la acción; la coordinación de esfuerzos como una inducción de sinergia que unifique la diversidad de componentes hacia el cumplimiento de aspectos complementarios de la acción y el control de procesos y resultados como una revisión constante de la trayectoria de la acción hacia la situación deseada, con vistas a corregir los desvíos que se pudieran presentar.

El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

Las definiciones que se presentan a continuación muestran desde diferentes perspectivas del significado de plan:

“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente (...)” Guillermo Gómez Ceja (1976)⁷

“Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo (...)” Charles Hummel. (1993)⁸

“Planear no es eliminar la intuición. Es **eliminar la improvisación** (...). El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se “preparan”, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede”. Alberto Levy (1981)⁹.

“La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados (...), permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos”. Harold Koontz y Heinz Weihrich.(1995)¹⁰.

“Planificar es intentar modificar a partir de la voluntad humana el curso de los acontecimientos” Uriel Leiferman (1996)¹¹. “Sus instrumentos (de la libertad y voluntad del hombre) (...) son los planes (...) que bajo las formas más diversas tienen como contenido común la conciencia y la intencionalidad, opuestos a la fatalidad y al azar”. Pierre Massé (1966)¹².

“Planificar significa prefijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución o sea, determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de expertos llamados planificadores”. Agustín Morillo

⁷ Gómez Ceja, Guillermo: “Planeación y Organización de Empresas”. Editorial Edicol, México, 1976.

⁸ Ackoff, Russell, “Rediseñando la empresa del futuro”,. Editorial Limusa, México, 1993.

⁹ Levy, Alberto, “Planeamiento Estratégico”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1981.

¹⁰ Koontz, H. Y Weihrich,H., “Administración, una perspectiva global”, Editorial Mc.Graw Hill, 4º Edición, México, 1995.

¹¹ Leiferman, Uriel, “Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación”, Ficha Técnica de Contenidos, INAP, 1996.

¹² Massé, Pierre, “El plan y el antiazar”. Ed. Nueva Colección Labor, Buenos Aires, 1966.

(1966).¹³ “El plan es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestre el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza”. Carlos Matus (1993).

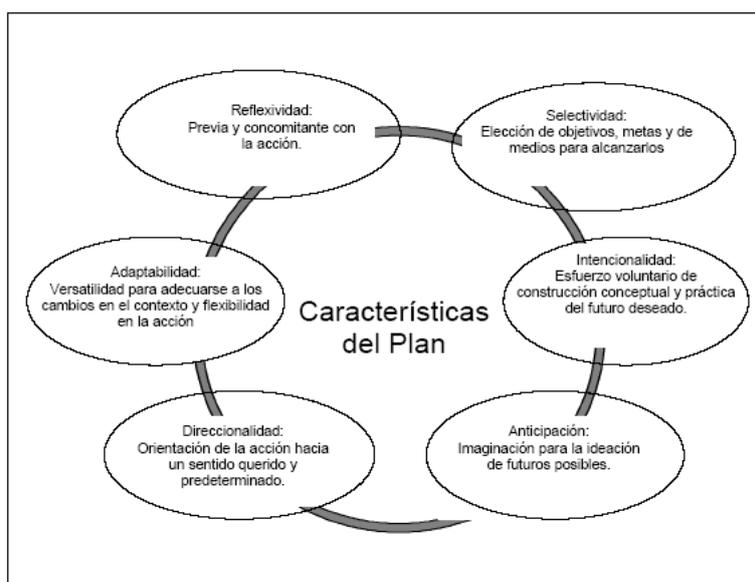
Como puede observarse en las definiciones anteriores, existen múltiples coincidencias entre los distintos autores en la descripción de atributos del plan. Podemos destacar entre ellos:

Reflexión previa y concomitante con la acción para orientarla en el sentido pretendido.

- ✓ **Enfoque racional** de decisiones que se fundamenta en la selección y definición de objetivos y cursos de acción.
- ✓ **Reducción del azar** y la incertidumbre que genera a su mínima expresión.
- ✓ **Anticipación** de decisiones y acciones presentes orientadas a actividades y resultados futuros.
- ✓ **Selección de opciones** y provisión y ordenamiento de medios para alcanzar un futuro elegido.
- ✓ **Previsión y promoción** de acciones para la construcción de futuros deseados.
- ✓ **Previsión de la sucesión temporal** de objetivos y estructuración de la acción.
- ✓ **Establecimiento de hipótesis** de las acciones que se deberán hacer para conquistar el futuro deseado.
- ✓ **Intención de modificar** voluntariamente los acontecimientos. Hacer que las cosas cambien intencionalmente, decidiendo cómo se desea que sea ese cambio.
- ✓ **Apuesta**, es decir, decisión de asumir riesgos para alcanzar los fines deseados.

¹³ Morello, Agustín, Programa Argentino de Seguridad Social, PASS, Buenos Aires, 1966.

Gráfico N° 2



Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que consiste en evaluar el ambiente y las Fuerzas internas de una organización, determinar después los objetivos a corto y largo plazo y luego instrumentar un plan de acción para alcanzar estas metas.

Características

La planeación estratégica presenta cinco características fundamentales:

- *La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.* Está orientado hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no en datos concretos. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.
- *La planeación estratégica se orienta hacia el futuro.* Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Esta más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas presentes.

- *La planeación estratégica es amplia.* Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.
- *La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso.* La planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor convenga.
- *La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.* Como esta orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable

La estrategia

La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera:

- ✓ Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.
- ✓ Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.
- ✓ Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales).

En el razonamiento estratégico el actor social diseña sus acciones con base en el cálculo hipotético de las fuerzas adversas, contrarias o neutrales. De este estilo de pensamiento deriva el carácter **consciente, adaptativo y condicional** de la estrategia.

Es consciente, porque surge de un análisis sistemático de las propias fortalezas y vulnerabilidades y de su comparación con las oportunidades y desafíos del escenario donde

se dan cita los diferentes actores sociales que compiten por los recursos escasos de poder que brinda la sociedad.

Es adaptativa puesto que obliga a un ejercicio versátil del razonamiento, que acompañe los cambios que se producen en las distintas coyunturas, produciendo desplazamientos de los “centros de gravedad” de la acción y, en consecuencia, de las iniciativas y respuestas previstas por el actor social.

Es condicional, por la relativa permanencia y la necesidad de adecuación de las hipótesis de trabajo derivadas de la confrontación entre la intencionalidad del plan y el cambio de las condiciones de los escenarios donde opera.

La estrategia, entonces implica:

- ✓ Ponderación de las fuerzas en juego en el escenario,
- ✓ Cálculo de las decisiones por medio de hipótesis sobre el comportamiento del adversario y de la fuerza propias,
- ✓ La previsión de las reacciones adversas posibles frente a las acciones propias,
- ✓ La selección de los medios que considera idóneos, y

De aquí la definición de la estrategia como arte: la composición y articulación armónica de lo diverso en un sistema que tiende a conservar y a ampliar el poder (como capacidad de modificación de las circunstancias) y el desarrollo del plan (que es una expresión de la propia iniciativa) a pesar de la oposición que realiza en sentido contrario la fuerza adversaria

El pensamiento estratégico expresa una filosofía de la acción. Esta filosofía de la acción reconoce y privilegia el papel de la persona en la transformación de las circunstancias. Afirma el papel de la voluntad humana en la generación de condiciones favorables que se obtienen a partir de la comprensión de los fenómenos y de la aplicación consciente y direccionada de la energía social.

La estrategia está directamente vinculada a la percepción e interpretación dinámica del escenario donde se ponen en juego las intenciones, recursos y organización de los diferentes actores sociales. Acerca del particular dirá Lidell Hart.¹⁴ “(...) *el éxito de la estrategia*

¹⁴ Lidell Hart. *La Estrategia de Acercamiento Indirecto en las Empresas*. Edit. Limusa. México. 2001

depende primero y fundamentalmente, de un sano cálculo y coordinación del fin y los medios”.

Vista desde esta perspectiva, la estrategia es un cálculo permanente que vincula el fin y los medios, porque el desarrollo de las acciones que la estrategia dispone se expresa en un contexto cambiante y con una correlación de fuerzas (relación de fuerzas favorables y desfavorables a la estrategia de un actor social) en continua transformación.

Otras definiciones de Estrategia que encontramos:

“Procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables”. Carlos Matus (1987)

“La estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo (...) es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.” Boris Yavitz, William Newman.

“Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas”. Pierre Massé (1966). “La conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción”. Alberto Levy (1981).

Las características comunes expresadas de diferentes maneras se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ Voluntad e intencionalidad.
- ✓ Diseño del empleo de las fuerzas propias.
- ✓ Cálculo de las fuerzas contrarias.
- ✓ Direccionalidad de las acciones.

- ✓ Carácter consciente, condicional y adaptativo de las acciones en función de las circunstancias.
- ✓ Condición integradora y multidimensional.

2.3.6 El Planeamiento Tradicional y el Planeamiento Estratégico

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencia entre una posición y la de sus competidores. Para posicionar de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende desempeñar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes, esto es la esencia de la estrategia de negocios. Por lo tanto la estrategia de negocios de la empresa significa una acción deliberada de la forma en que desempeñara las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en forma que creen un valor único, no cabe duda que, en el complejo panorama competitivo del Siglo XXI, la aplicación de una estrategia de negocios solo tendrá éxito si la empresa aprende a integrar las actividades que desempeña de formas que generen ventajas competitivas que pueda utilizar en la creación de valor para los clientes.

La prospectiva, viene a ampliar los horizontes de las ciencias sociales desplazando a las tendencias predominantes en los años 60-70. Ambas disciplinas aportan una visión superadora del reduccionismo (tecnológico, social, económico, etc.) de la ilusión progresista y del determinismo dominante; incorporan variables cualitativas, reconocen el papel de la voluntad, la conciencia y la actividad humanas en la construcción del futuro.

Por consiguiente alumbran la idea de un pasado, también múltiple; incorporan la noción de la estrategia como disposición inteligente de fuerzas; afirman el papel activo de la intencionalidad; destacan la presencia permanente de la incertidumbre y del azar como marcos de la acción intencional; descartan la linealidad pasado-presente-futuro y la sustituyen por la multiplicidad de futuros posibles; promueven la previsión de escenarios y de contingencias como hipótesis de situaciones posibles; entre otros aspectos.

El planeamiento estratégico hace suyo el concepto de acción de Morin, que resume el nuevo estilo de pensamiento: “La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y las transformaciones.(..) Una visión simplificada lineal resulta fácilmente mutilante”¹⁵. La conformación del concepto de

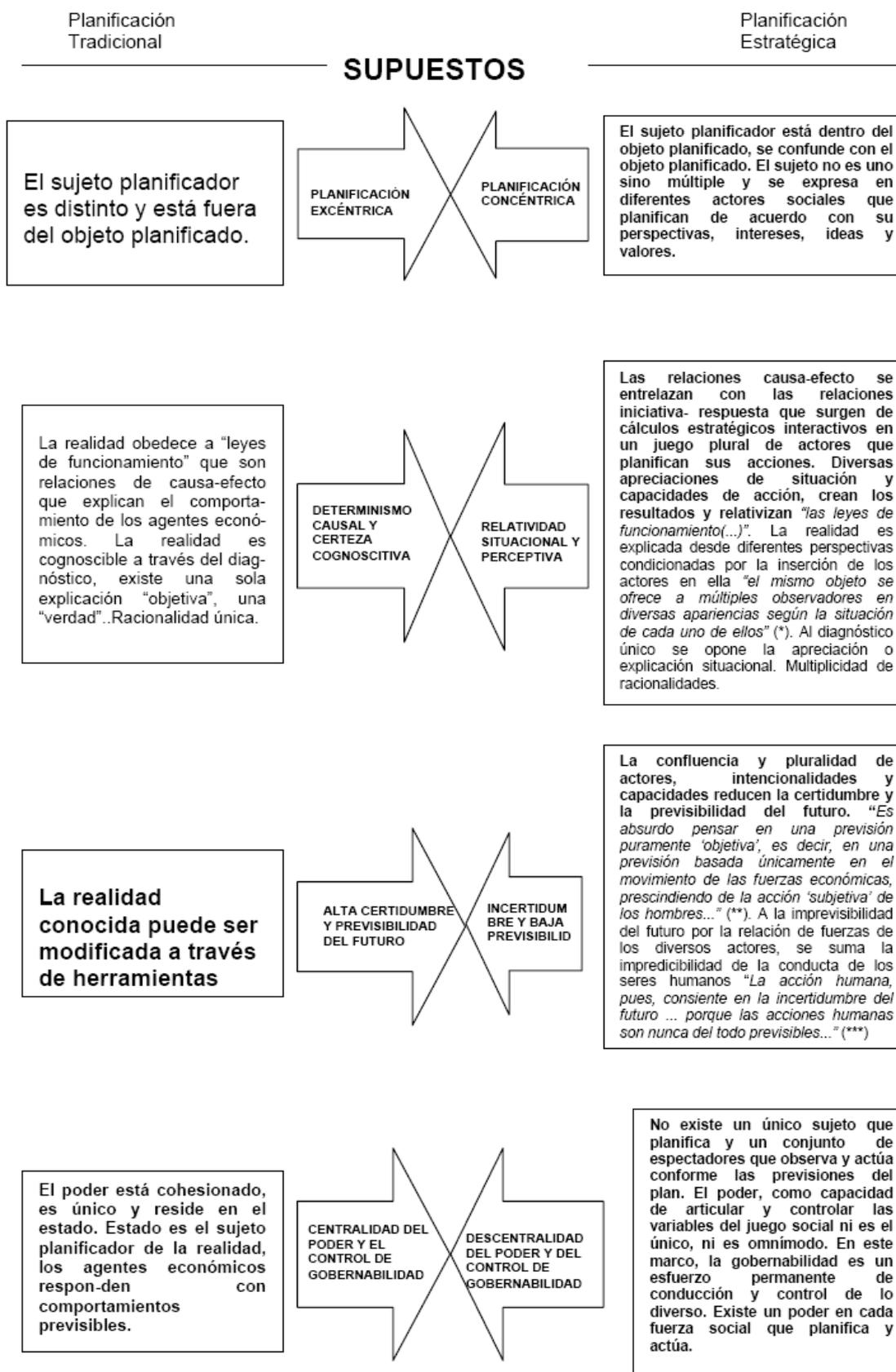
¹⁵ Morin, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Internet. [Http://www.lander.es](http://www.lander.es). 2002

planeamiento estratégico no es una simple adición de ambos conceptos. Significa una ruptura epistemológica, vale decir un cambio en los supuestos filosóficos –la teoría –, los principios y finalmente en los métodos y técnicas instrumentales.

Gráfico N° 3



Gráfico N° 4



La planificación tradicional supone una concepción unilateral de la realidad que atribuye a la autoridad y la responsabilidad de una aristocracia del talento en el estado la capacidad para actuar como sujeto planificador de la comunidad y a ésta como un objeto pasivo, inerte y, por tanto, obediente, a la voluntad del planificador. Para este estilo de planificación el plan es una tarea técnica que realizan los expertos al servicio de los políticos.

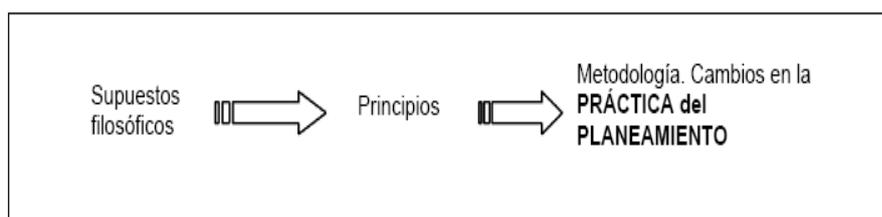
Para la postura tradicional, el ejercicio del planeamiento, remite a un acto acotado en el tiempo, en el que se redacta el plan y que culmina en un documento prescriptivo. El ámbito de lo planificado aparece limitado a lo económico.

En función de esta “ceguera perceptiva” confunde a su papel de actor y fuerza social que planifica con el rol y la intencionalidad del conjunto de la sociedad. Sus ideas, intereses e interpretación de la situación son generalizados como una única perspectiva del objeto planificado.

El diagnóstico es entendido como la apreciación “objetiva” de la situación. La incorporación de la diversidad de posiciones y el establecimiento de relaciones que pueden ser de colaboración o conflicto es el punto de inflexión entre el planeamiento tradicional y el estratégico. Los supuestos previos del planeamiento se modifican de un modo sustantivo al incorporar en el punto de partida al “otro” como una diversidad de participantes que pueden competir en el escenario social u oponerse a un determinado propósito.

El “otro” es un sujeto que actúa conforme designios que pueden coincidir en intereses y motivaciones, participar del logro de metas que son comunes o disentir, enfrentar u obstaculizar la acción propia.

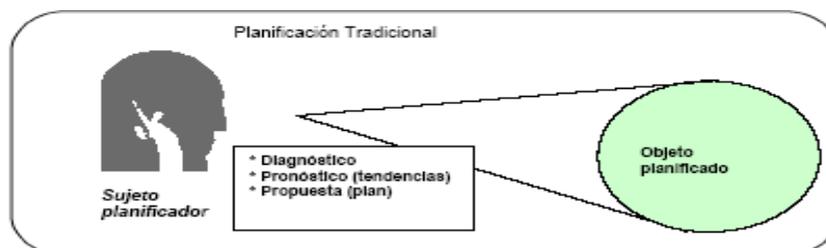
El “otro” hace referencia a un *conjunto de actores con capacidad creativa* que interviene con sus operaciones, intenciones y pasiones en el curso de los acontecimientos produciendo fuerzas que tienden al cambio situacional y que también



Interpreta la realidad situacionalmente, es decir desde el lugar (posición) que ocupan y desde de las prácticas sociales que realizan, a partir de intereses, valores, creencias e intencionalidades propias.

La ausencia en la planificación tradicional de un reconocimiento adecuado de la actuación múltiple y compleja del otro en el escenario, produce, junto al *bloqueo de percepción de lo real*, la grata sensación de “manejar” la realidad a partir del ejercicio intelectual de combinar variables que pretendidamente determinarán desenlaces previstos. De este modo, con la eliminación de la “realidad” se habrá “eliminado” la incertidumbre. Pero solo se trata de una ficción, de un notable error de percepción: una ilusión.

Con la exclusión del otro, el planeamiento tradicional desencadena fuertes consecuencias conceptuales; errores de criterio que se constituirán en el soporte silogístico de nuevos razonamientos, de apariencia “verdadera”, que junto con los problemas de atribución de sentido producirá, consecuentemente, el establecimiento y la implementación.

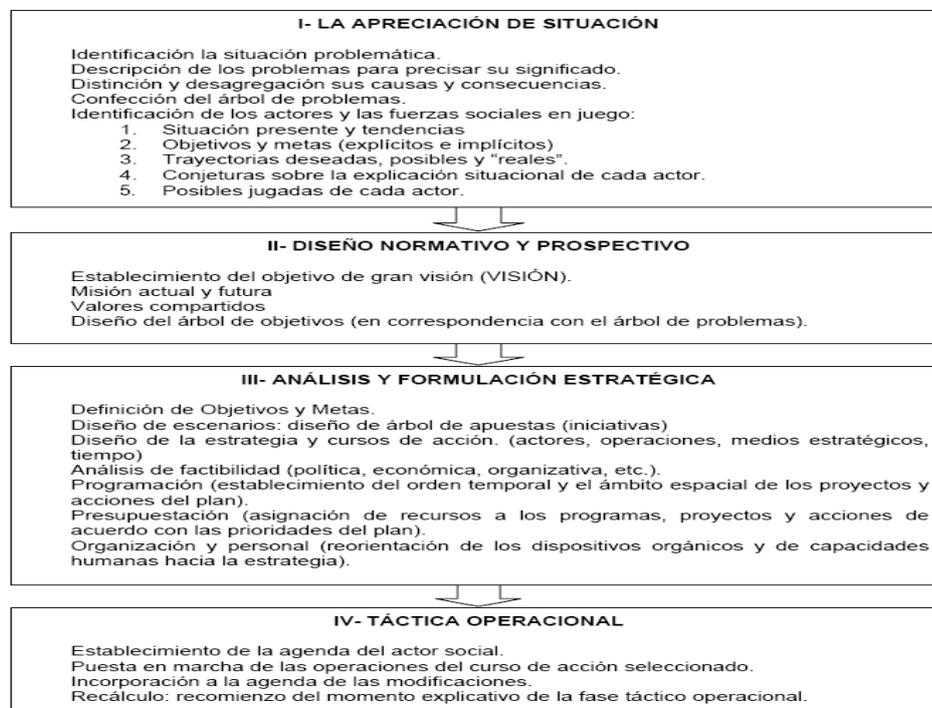


El Plan, concebido como expresión de una “verdad objetiva”, supone la existencia de una obediencia pasiva de los actores sociales a las determinaciones efectuadas por el estado, razón por la cual son convertidos –ilusoriamente- en *agentes del plan* cuyos comportamientos favorables están previstos, aún cuando no conozcan su contenido y, menos aún, estén comprometidos con él.

En la concepción estratégica del planeamiento el plan no es el ejercicio de poder exclusivo y excluyente del estado sino el resultado del despliegue de fuerza de los diferentes actores sociales. Estos actores sociales desarrollan su capacidad de producir cambios situacionales para obtener sus objetivos, en un juego de tensión dinámica en la que se entrecruzan e interactúan entre sí múltiples vectores de fuerza.

2.3.4 El Proceso del Planeamiento Estratégico y Cumplimiento de Objetivos

Gráfico N° 5



2.3.5 DIRECCION ESTRATEGICA : ETAPAS

El análisis, formulación e implantación de una estrategia empresarial, deberá considerar no sólo las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo, sino la integración de los mismos con el diagnóstico interno y el conjunto de objetivos y normas que orienten el funcionamiento de la empresa en su ámbito específico.

La complejidad es tal, que nos parece cómodo presentar la dirección estratégica como un proceso integral, en el que una secuencia de etapas o actividades se realizan, en el tiempo, de acuerdo con un orden determinado

A. Diagnostico Estratégico: Constituye la primera fase de la gestión estratégica y facilita a la empresa todas las indicaciones deseables para confrontar sus deseos con sus fortalezas y debilidades. De los análisis externo e interno, suele desprenderse la existencia de un gap entre los objetivos y las previsiones.

B. Elección Estratégica: Un modo racional nos lo da la teoría de la decisión. A partir del diagnóstico estratégico, consideraremos las etapas:

- ✓ Búsqueda de las elecciones posibles, caracterizada por el principio de la racionalidad limitada que conduce, a los directivos, a abandonar la búsqueda de las soluciones posibles, cuando encuentren una que sea satisfactoria con relación a los objetivos fijados.
- ✓ Evaluación de las elecciones posibles: en este estadio trataremos de analizar si se pueden realizar los objetivos. En un plano práctico puede ser útil para clarificar el proceso de elección la tabla N°4. La gestión consiste sucesivamente en: definir criterios de elección, ponderar los criterios, apuntar cada posible elección con relación a cada criterio; totalizar el marcador.
- ✓ Selección de las elecciones definitivas. Para ello partiremos de la filosofía de la empresa; el grado de realización de los objetivos; el riesgo que implica cada una de las elecciones posibles; las aptitudes y competencias diferenciadoras de la empresa; la sinergia, esta representa el efecto positivo de la combinación. La dirección de la empresa al comparar sus elecciones estratégicas antiguas con las elecciones futuras, elegirá aquella combinación de estrategias, de forma que obtenga sinergias positivas, o sea $2+2=5$.

C. Implantación estratégica:

“La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida. Para ello es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino sino, entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos se consigan efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación”. (Navas y Guerras, 1998:50)

D. Control Estratégico: La implantación se completa con el control estratégico. Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los

mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégico, formulación o evaluación.

El control no es asimilable a una simple sucesión lineal de exámenes, sino que constituye un encadenamiento:

- Cíclico.
- Jerárquico.
- Iterativo.
- De operaciones complejas.

2.3.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Las empresas pueden elegir entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores, *liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada*. Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia.

Cuando las empresas eligen una estrategia de negocios evalúan dos clases de ventajas competitivas potenciales “un costo más bajo que de los competidores, o la capacidad para diferenciarse y fijar un precio más alto, de modo que exceda al costo por diferenciarse”. La posibilidad de un costo más bajo se deriva de la capacidad de la empresa para desempeñar las actividades de manera diferente a sus competidores; la capacidad de diferenciarse indica la capacidad de la empresa para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas. Por lo tanto, se basa en la naturaleza y la calidad de sus recursos, capacidades y competencias centrales internas para obtener una ventaja competitiva en costos o una ventaja competitiva única, las cuales serán el fundamento para implementar una estrategia de negocios particular.

Ninguna de las cinco estrategias de negocios que se han mencionado es superior a otras de forma inherente o universal. La efectividad de cada estrategia depende, tanto de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo de la empresa, como de las posibilidades que le ofrezcan sus recursos, capacidades y

competencias centrales únicas. Es vital, entonces para la empresa seleccionar una estrategia de negocios basada en una conexión entre las oportunidades y amenazas en su entorno externo y las fortalezas de su entorno interno como lo muestran sus competencias centrales.

2.3.6.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

La estrategia de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores. Las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos venden productos o servicios estándar, sin extra alguno, a los clientes más típicos de la industria. Los bienes y servicios de los líderes en costos deben tener niveles competitivos de diferenciación en términos de las características que crean valor en los clientes.

La empresa que aplica la estrategia de liderazgo en costos se dirige a un amplio segmento o a un grupo de clientes meta. Los líderes en costos se concentran en encontrar la manera de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores pensando siempre en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de diferenciación.

Los líderes en costos también analizan con sumo cuidado todas las actividades de apoyo con el fin de encontrar fuentes adicionales que les permitan reducir los costos. El desarrollo de nuevos sistemas para encontrar la combinación óptima de bajo costo y calidad aceptable en las materias primas requeridas para producir los bienes o servicios de la empresa es un ejemplo de la forma en que la actividad de apoyo de las adquisiciones facilita la utilización exitosa de la estrategia de liderazgo de costos.

El aplicar la estrategia de liderazgo en costos no está exenta de riesgos, podemos aquí identificar los siguientes riesgos:

- Un riesgo es que los procesos que utiliza el líder en costos para producir y distribuir su bien o servicio podrían volverse obsoletos ante las innovaciones de los competidores. Estas innovaciones pueden permitir a los rivales producir a costos más bajos que los del líder en costos original o proporcionar atributos diferenciados originales, sin incrementar el precio que los clientes pagaran por el producto.
- Otro riesgo sería que el líder en costos se concentre demasiado en las reducciones de costos, a expensas de tratar de comprender las percepciones de los clientes de los “niveles de diferenciación para competir”.
- Otro riesgo más de la estrategia del liderazgo en costos lo constituye la imitación. Los competidores, utilizando sus propias competencias centrales, en ocasiones aprenden a imitar con éxito la estrategia del líder en costos. En tal caso, el líder en costos debe incrementar el valor que su bien o servicio proporcione a los clientes. Por lo común, el valor se incrementa vendiendo el producto actual a un precio incluso más bajo o sumándole atributos diferenciados que los clientes valoraran, pero sin aumentar el precio.

2.3.6.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

La estrategia de diferenciación es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importante para ellos.

La empresa que aplica una estrategia basada en la diferenciación, en lugar de enfocarse en los costos, se concentra en invertir y en desarrollar atributos que diferencian a un bien o servicio de forma que los clientes valoran. En general, la empresa que utiliza la estrategia basada en la diferenciación busca diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones. Cuanta menor similitud haya entre los bienes o servicios de una empresa y los de sus competidores, tanto mayor protegida estará esa empresa de las acciones de sus competidores.

El aplicar la estrategia de diferenciación no está exenta de riesgos, podemos aquí identificar los siguientes riesgos:

- Un riesgo es que los clientes pueden decidir que el diferencial del precio entre el producto de la empresa y el producto del líder en costos es demasiado grande. En este caso, una empresa podría estar ofreciendo mas atributos diferenciados de lo que requieren los clientes meta, lo cual lo coloca en una posición vulnerable entre los competidores que pueden ofrecer a los clientes una combinación de atributos congruente con sus necesidades.
- Otro riesgo de la estrategia de diferenciación es que el medio utilizado por una empresa para diferenciarse podría dejar de proporcionar un valor por el que los clientes estarían dispuestos a pagar. Un producto diferenciado pierde valor cuando los rivales lo imitan de tal manera que los clientes perciben que el bien o servicio que estos ofrecen es, en esencia, igual al del líder, pero a precio más bajo.
- Otro riesgo es que la experiencia puede estrechar las percepciones respecto al valor de los atributos diferenciados de un producto, para contrarrestar este riesgo las empresas deben seguir diferenciando sus productos de forma que tenga sentido para los clientes, a un precio que estos, estén dispuestos a pagar.
- El contrabando y la piratería son el cuarto riesgo de la estrategia basada en la diferenciación. Los fabricantes de productos pirata (productos que tratan de presentar los atributos diferenciados de una empresa a los clientes, pero a precio mucho más bajo) causan gran preocupación a muchas empresas que utilizan la estrategia basada en la diferenciación

2.3.6.3 ESTRATEGIA DE ENFOQUE

Las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho

particulares de la industria excluyendo a otros. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado que puedan ser la meta de una estrategia de enfoque son:

- 1) Un grupo particular de compradores (por ejemplo, jóvenes o personas de edad mayor)
- 2) Un segmento diferente para cada línea de productos
- 3) Un mercado geográfico diferente.

Por lo tanto, la estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.

Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque pretenden atender a un segmento particular de una industria de una forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria. Triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento que tiene necesidades únicas tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien.

2.4 PLANEACION TACTICA

Mientras la planeación estratégica influye a toda la organización, la planeación táctica incluye determinada unidad organizacional, un Departamento o División. Mientras la primera se extiende a largo plazo, la planeación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planeación táctica se desarrolla en el nivel intermedio. La planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos; y estos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar.

De este modo la planeación táctica es la planeación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. Los planes tácticos generalmente se refieren:

- *Planes de Producción.* Incluyen métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física de trabajo y equipos como soporte de las actividades y tareas.
- *Planes financieros.* Incluye la consecución y asignación del dinero necesario para soportar las diversas operaciones de la organización.
- *Planes de marketing;* incluyen los actos de vender o distribuir bienes y servicios en el mercado, y atender al cliente.
- *Planes de Recursos Humanos;* Incluye reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

2.4.1 POLITICAS

Las políticas constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones. Reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos, en situaciones que requiere tomar alguna determinación. Las políticas constituyen afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales y buscan señalar rumbos a las personas de la organización.

Ellas definen límites o fronteras dentro de los cuales las personas pueden tomar sus decisiones. En ese sentido, las políticas reducen el grado de libertad de la toma de decisiones de las personas. Las organizaciones definen una variedad de políticas y de recursos humanos, producción, ventas, etc. Cada una de estas políticas generalmente se desdoblan en políticas más detalladas. Las políticas de recursos humanos se desdoblan en políticas más detalladas. Las políticas de recursos humanos se dividen en políticas de selección, remuneración, beneficios, entrenamiento, seguridad, salud, etc. En cada política, la organización especifica cómo se deberán comportar los empleados frente a su contenido.

2.4.2 PLANEACION OPERACIONAL

La planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”

las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas a nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a la búsqueda de los resultados satisfactorios.

La planeación operacional está constituida por la infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización. Cada plan puede constar de muchos subplanes con diferentes grados de detalle. En el fondo, los planes operacionales se preocupan por la administración de la rutina, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo a los procedimientos establecidos en la organización, de manera que esta pueda alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucionales e intermedios de la organización.

A pesar de ser heterogéneos y diversificados, los planes operacionales se pueden clasificar en cuatro tipos:

- 1.- Procedimientos. Planes operacionales relacionados con los medios.
- 2.- Presupuestos: Planes operacionales relacionados con el dinero
- 3.- Programas: Planes operacionales relacionado con el tiempo
- 4.- Reglamentos: Planes operacionales relacionados con el comportamiento de las personas

2.4.3 PROCEDIMIENTOS

Es la secuencia de etapas o pasos necesarios para la ejecución de un plan. Constituyen series de fases detalladas que indican como cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa. En consecuencia, los procedimientos constituyen guías para la acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, los procedimientos buscan ayudar a dirigir las actividades de la organización, a ahorrar eliminando costos de verificación recurrentes y a delegar autoridad a las personas para tomar decisiones

dentro de límites impuestos por la administración. Mientras las políticas son guías para pensar y decidir, los procedimientos son guías para actuar. Se refieren a los métodos para ejecutar las actividades cotidianas. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o una etapa del procedimiento, y se puede considerar un plan de acción; pero es generalmente un subplan del procedimiento.

2.4.4. PRESUPUESTOS

Son los planes operacionales relacionados con el dinero de determinado periodo, cuando los valores financieros y los periodos se tornan mayores, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la organización. Sus dimensiones y sus afectos son más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es meramente local y cuya temporalidad es limitada.

2.4.5. PROGRAMAS

También denominados programación, constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Son planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar o realizar.

Los métodos de programación varían ampliamente y van desde programas sencillos hasta programas complejos.

Los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los mas importantes son el Cronograma, la grafica de Gantt y el PERT.

1.- Cronograma; es una grafica de doble entrada donde las filas configuran las actividades o tareas que se deben ejecutar y las columnas definen los periodos, generalmente días, semanas o meses.

2.- Grafica de Gantt; es un tipo de plan operacional semejante al cronograma sencillo en el cual las columnas se predeterminan en semanas, así no es necesario recurrir al calendario para ejecutarlo

3.- PERT (Program Evaluation Review Technique); es la técnica de evaluación y revisión de programas es otro modelo de planeación operacional. Se emplea bastante en actividades de producción y proyectos de investigación y desarrollo.

2.4.6. NORMAS Y REGLAMENTOS

Lo constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento esperado de las personas, los cuales especifican como se deben comportar estas en determinadas situaciones.

En general, especifican lo que las personas deben hacer o no y lo que pueden hacer. Se diferencian de las políticas porque son muy específicos. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas. El reglamento interno que las organizaciones establecen para el comportamiento de los empleados, los reglamentos de seguridad que prohíben fumar en determinados lugares de alto riesgo y los reglamentos de prevención de accidentes para impedir actos de inseguridad son ejemplos de estos planes operacionales.

2.5 LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre una serie de alternativas; pertenece al núcleo de la planeación. No puede hablarse de la existencia de un plan a menos que una decisión de haya llevado a cabo; las personas en todos los niveles y en todas las áreas de las organizaciones toman decisiones; todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan su propio trabajo y la organización en la cual trabajan.

El proceso de la toma de decisiones es un conjunto de ocho pasos :

Paso 1: Identificación del Problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la presencia de un problema o, más precisamente, una discrepancia entre dos estados de cosas, el ya existente y el que desea alcanzar.

La identificación de problemas no es un paso sencillo ni insignificante en el proceso de toma de decisiones. Antes de que algo pueda caracterizarse como problema, es necesario que los funcionarios estén conscientes de que existe una discrepancia, que estén presionados a actuar y que cuenten con los recursos necesarios para entrar en acción.

Paso 2: Identificación de los criterios de decisión

Una vez que se ha identificado un problema que requiere de atención, se necesita identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Esto significa que los gerentes deben determinar lo que es pertinente para tomar una decisión.

Paso 3: Asignación de ponderaciones a criterios

No todos los criterios mencionados son igualmente importantes, por lo cual la persona que está a cargo de tomar las decisiones debe ponderar cada elemento a fin de asignarle la prioridad correcta a la decisión. ¿Cuál es el procedimiento para ponderar criterios?, una aproximación sencilla consiste en conceder al criterio más importante una ponderación de 10, y a continuación asignar las ponderaciones de todos los demás tomando como base ese estándar, sin dejar a los demás criterios de lado, manteniendo una escala de 0 a 10

Paso 4: Desarrollo de alternativas

El cuarto paso requiere que la persona que toma las decisiones elabore una lista de las alternativas viables con las que se podría resolver el problema. En este paso no se intenta evaluar cada una de estas alternativas, sino solamente mencionarlas

Paso 5: Análisis de alternativas

Después de identificar las alternativas, la persona a cargo de tomar la decisión debe analizar críticamente cada una de ellas. Las fortalezas y debilidades de cada alternativa resultan evidentes cuando se comparan con los criterios y ponderaciones establecidos en los pasos 2 y 3. Cada alternativa es evaluada en términos de esos criterios.

Paso 6: Selección de una alternativa

El sexto paso es el acto decisivo de escoger la mejor alternativa de las que aparecen en la lista que fueron evaluadas. Hemos determinado todos los factores pertinentes para la decisión, los ponderamos correctamente e identificamos las alternativas viables. Ahora solo tenemos que escoger la alternativa que produjo la calificación más alta en el paso 5

Paso 7: Selección de una alternativa

Aun cuando el proceso de selección termino en el paso anterior, todavía es posible que la decisión fracase si no se implementa correctamente. Por lo tanto, el paso 7 consiste en poner en práctica la decisión

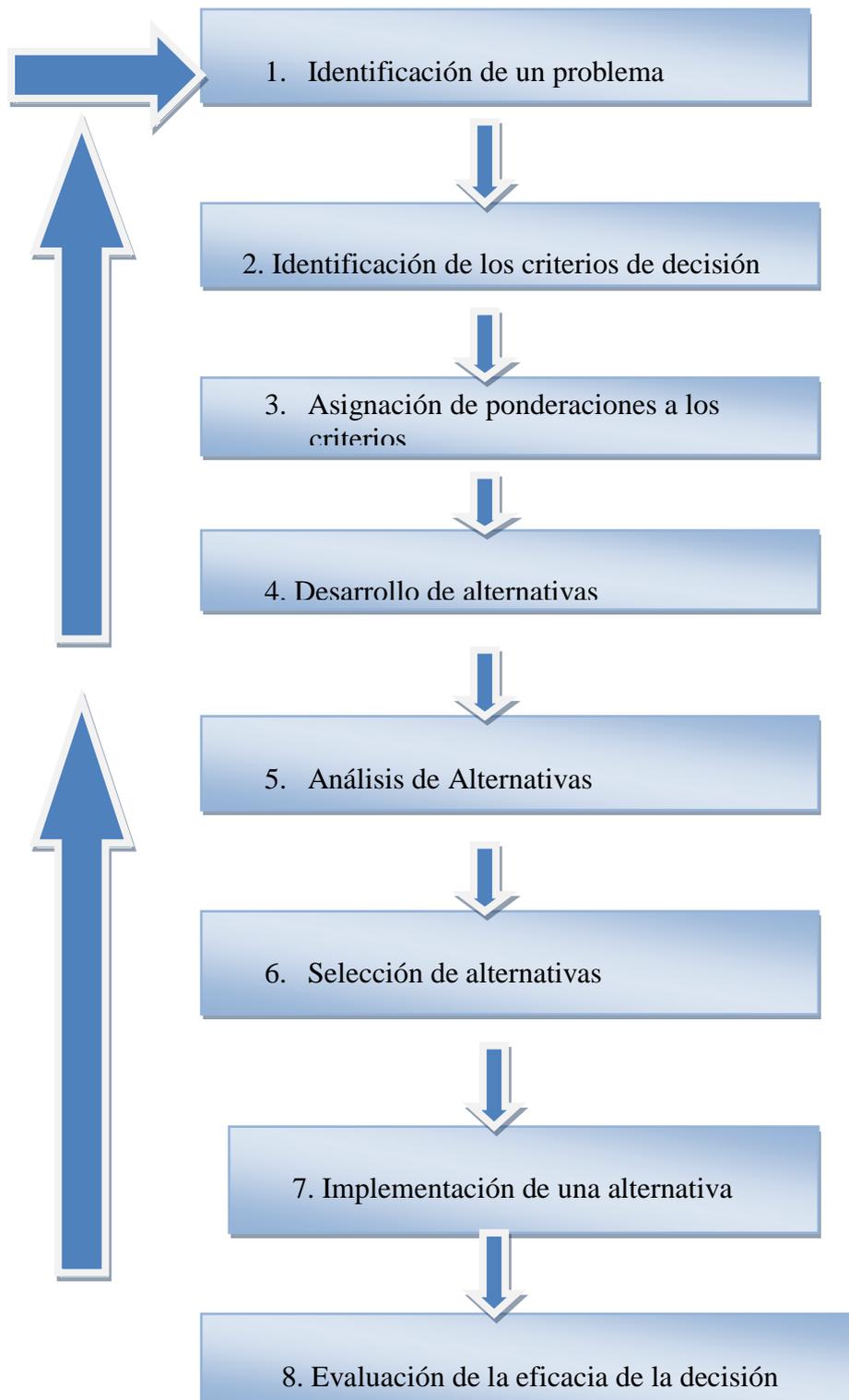
La implementación incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Los grupos o equipos pueden ayudar a un gerente en el proceso de lograr dicho compromiso. Si las personas que deberán poner en práctica la decisión participan en el proceso, las probabilidades de que apoyen con entusiasmo el resultado serán mayores que si solo se les ordena lo que deben hacer.

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

El último paso del proceso de toma de decisiones consiste en evaluar el resultado de la decisión para ver si el problema realmente ha sido resuelto.

Aun cuando todos los miembros de una organización toman decisiones, este proceso es particularmente importante en todos los aspectos del trabajo de un gerente. El hecho de que la toma de decisiones intervenga en casi todas las actividades de un gerente no significa que las decisiones siempre sean un hecho prolongado, sino que se dan, un tanto de veces, de forma rutinaria.

PROCESO DECISORIO



2.6 EL AMBIENTE EXTERNO EN LAS ORGANIZACIONES

A fin de entender los entornos organizacionales, es preciso tomar algunos conceptos de la teoría de sistemas. Uno de los supuestos básicos de la teoría de sistemas es que las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas. Por el contrario, intercambian recursos con ambiente externo, definido este como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las organizaciones toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, lo transforman en productos o servicios y, después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos.

El ambiente externo tiene elementos de acción directa y de acción indirecta. Los elementos de acción directa, también llamados grupos de interés, incluyen a los accionistas, los sindicatos, los proveedores y a muchos más que ejercen influencia directa en la organización. Los elementos de acción indirecta, como la tecnología, la economía y la política de una sociedad, afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en elementos de acción directa.

El entorno de acción directa está compuesto por grupos de interés, es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en que la organización persigue sus metas. Los grupos de interés caben dentro de dos categorías. Los grupos de interés externo incluyen sindicatos, proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno. Los grupos de interés internos incluyen a empleados, accionistas y el consejo de directores. Los roles que desempeñan estos grupos de interés pueden cambiar conforme los ambientes de la organización evolucionen y se desarrollen. Los gerentes deben estar conscientes de este hecho cuando consideren las diversas influencias que intervienen en el comportamiento de la organización y cuando recomienden respuestas ante los cambios del ambiente.

2.6.1 GRUPOS DE INTERES EXTERNOS

Los grupos de interés externos, que afectan las actividades de la organización incluyen a los consumidores, proveedores, gobiernos, grupos de interés especial, medios, sindicatos de obreros, instituciones financieras y competidores.

1. Consumidores. Los consumidores intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por los productos y servicios de la organización. Un cliente puede ser una institución, por ejemplo una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa

2. Proveedores. Toda organización compra insumos – materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra- del ambiente externo y lo usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente, y lo que haga con lo que introduce, determinara tanto la calidad como el precio de su producto final. Por consiguiente, las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores, y trataran de sacar provecho de la competencia entre proveedores con el objeto de conseguir precios mas bajos, trabajo de mejor calidad y entregas mas rápidas.

3. Gobierno. Los gobiernos intervienen mayormente, regulando las organizaciones para proteger los interés del publico y garantizar el respeto de los principios del libre mercado

4. Grupos de interés especial. Los grupos de interés especial aprovechan los procesos políticos para afianzar su posición en cuanto a alguna cuestión concreta, por ejemplo: el control de las armas de fuego, el aborto etc.

5. Defensa de los consumidores. El movimiento moderno de consumidores data de principio del año 1960, los clientes insatisfechos pueden optar por abandonar; es decir, hacer negocios con otra parte o expresar su s quejas; la lealtad que ate al cliente a la organización determinara la opción que elija. Un ejemplo claro es el trabajo que está realizando actualmente la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC).

6. Medios de comunicación. Los medios, siempre se han cubierto las actividades de la empresa y la economía, las dos afectan a muchísimas personas. Sin embargo, hoy los medios de comunicación de masas permiten una cobertura cada vez mas amplia

y compleja desde noticias generales, pasando por artículos editoriales, hasta investigaciones a fondo. Además, la cobertura es mas rápida gracias al uso de los satélites de comunicación.

7. Sindicatos. Los especialistas en personal suelen ser los que tratan con los trabajadores de la organización, en ocasiones complementados por otros gerentes encargados específicamente de la contratación y las negociaciones; ellos influyen en el ambiente laboral decididamente

8. Instituciones financieras. Las organizaciones dependen de una serie de instituciones, incluso bancos comerciales, bancos de inversión y compañías de seguros, que les suministran fondos para mantener y extender sus actividades.

9. Competidores. La organización para incrementar su participación en el mercado, debe aprovechar una de dos oportunidades : a) debe conseguir más clientes, sea abarcando una parte más grande del mercado, sea encontrando la manera de aumentar el tamaño del mercado mismo; o 2) debe ganarle a sus competidores entrando y cubriendo un mercado de expansión.

10. Otros grupos de interés. Cada organización cuenta con infinidad de grupos de interés. Toda organización tiene una composición específica de grupos de interés que, en esencia, constituyen el componente de acción directa de su ambiente exterior

2.6.2 GRUPOS DE INTERES INTERNOS

Aunque, en términos estrictos, los grupos de interés internos no forman parte del ambiente de la organización (por que forman parte de la organización misma), si forman parte del ambiente que es responsabilidad de un gerente individual, entre ellos tenemos :

1. Empleados; es la composición principal de la organización y esta cambiando constantemente, dependiendo principalmente de la demografía de la localidad.

2. Accionistas y consejo de directores. La estructura que rige las grandes corporaciones que cotizan en la bolsa permite que sus accionistas influyan en la compañía ejerciendo su derecho a voto. Sin embargo, hasta ahora, los accionistas solo han estado interesados, primordialmente, en el rendimiento sobre su inversión y han dejado el manejo real de la organización en manos de sus gerentes.

2.7. MARCO CONCEPTUAL

- **Administración.-** Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control; ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos
- **Administración Estratégica.-** se define como: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos"
- **Ambiente.-** Lugar donde se desarrollan las diferentes actividades.
- **Control.-** Proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa.
- **Dirección Estratégica.-** La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas
- **Estrategia.-** Es el modo de obtener lo que se busca cumplir, los objetivos y metas de la organización, las estrategias se refieren a las formas de alcanzar los fines y objetivos de una institución.
- **Misión.-** Documenta la finalidad de la empresa, sirve de guía para toda la organización.
- **Objetivos de la empresa.-** Es una situación que se busca, se desea y debe alcanzarse, son puntos hacia los cuales la empresa encamina sus energías y

recursos, sirve como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa.

- **Organización.**- Estructura administrativa y funcional que puede ser tan pequeña como para contar con una sola persona o tan grande que llegue a contar con más de un millón de empleados.
- **Plan.**- Es una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.
- **Planeamiento Estratégico.**- El planeamiento es uno de los instrumentos de gestión más importantes que permite, a una organización, alcanzar sus objetivos y/o metas organizacionales.
- **Visión.**- Es lo que la empresa desea alcanzar en el futuro. Conjunto de ideas generales abstractas que proveen al marco de la referencia, de lo que una empresa quiere ser en el futuro.

CAPITULO III

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

3.1 PRESENTACION

En este capítulo se presentan los resultados de la Investigación en lo referente a cumplimiento de objetivos e interpreta los resultados de las encuestas, que permiten la contrastación de las hipótesis, y alcanzar los propósitos de la Investigación.

3.1.1. EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

A fin de determinar y conocer el impacto del proceso del planeamiento estratégico en las Instituciones Públicas y Privadas, se presentan los pasos primordiales que significan la implementación de ciertos elementos para una eficaz gestión y dirección de las empresas de manera general.

Primer Paso: Definir las metas para los próximos cinco años.

- Determinar metas tanto personales como profesionales para los siguientes cinco años.

Personales:

- Ingresos
- Seguridad
- Tiempo libre
- Oportunidades
- Relaciones familiares
- Otros anhelos

Profesionales:

- Estabilidad deseada
- Grado de crecimiento

- Nuevos productos o diversificación de ellos
- Otras aspiraciones

-Realizar una lista determinado lo que se desea personalmente y para la organización, teniendo en cuenta los aspectos anteriores.

Segundo Paso: Evaluación de los recursos internos.

- Conocer y evaluar los recursos disponibles para la consecución de las metas.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.

Tercer Paso: Evaluación de los factores externos.

- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos (Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc.) en relación con la situación actual de la empresa.
- Determinar que factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.

Cuarto Paso: Análisis del ámbito competitivo.

- Conocer la situación competitiva general de la compañía.
- Determinar la rivalidad entre los competidores y cuales son los obstáculos de salida; respondiendo a las siguientes preguntas.

Quinto Paso: Elaborar posibles escenarios futuros.

- Confeccionar un posible escenario futuro a corto plazo (un año).
- Confeccionar un posible escenario futuro a largo plazo (cinco años).
- Intercambiar ideas con personas que conocen la situación de uno pero que tampoco están tan cerca como para intervenir directamente en la propia evaluación estratégica es un buen método para evitar errores de interpretación.

Sexto Paso: Formulación de la estrategia.

- Formular una estrategia que prepara una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía, en los escenarios futuros y orientados a alcanzar las metas.
- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas, por lo menos cuatro.
- Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Estrategias Genéricas:

- De crecimiento
- De reducción
- Ofensiva
- Defensiva
- Analítica

Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas estratégicas.

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas teniendo en cuenta aspectos legales y observando si coincide con la competencia distintiva.
- Revisar las metas con cuidado.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones:

Prueba de consistencia con las metas

Prueba de marco de referencia

Prueba de competencia

Prueba de viabilidad

Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Desarrollar planes de instrumentación y subestratégicas que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas de la estrategia que permite alcanzar los resultados previstos.

- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos.

Noveno Paso: Control estratégico.

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluarán el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.

Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégicos, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se halla pensado originalmente.

3.1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

La empresa es una institución social por cuyo motivo los quehaceres que desarrollen en ella deben ser ejercidas de acuerdo a las disposiciones emanadas de sus propios intereses en aplicación a su constitución legal existente y tiene características especiales, porque no solamente responde a la razón de su contenido, sino también a la participación de sus miembros y a la descentralización funcional de sus decisiones.

El funcionamiento de una empresa debe ser con carácter de eficiencia y efectividad, y debe desarrollarse perfectamente para dar una marcha adecuada en su organización.

Mantener un sistema organizado de comunicación y coordinación de tal manera que las diferentes unidades técnicas, operativas y administrativas participen en todas las actividades de la empresa.

En nuestro medio y en la realidad, el problema empresarial en su conjunto se debe fundamentalmente a la falta de un sistema técnico y normativo que esté dirigido a conseguir

su eficiencia administrativa en todas sus actividades, los mismos que surgen de la falta de orientación, coordinación y continuidad en los cambios realizados.

Al no haberse administrado las empresas en la forma técnica y tecnológica recomendada por las ciencias administrativas, cada una de ellas ha orientado su funcionamiento sin criterios de organización y acción de conjunto o de un sistema como corresponde a un organismo social.

En resumen la empresa en el aspecto institucional experimenta la falta de un instrumento director que oriente y promueva los fines, objetivos de acorde a sus fines y funciones.

En este momento que las instituciones atraviesan dificultades institucionales en su estructura y funcionamiento, es oportuno alcanzar criterios fundamentales y proposiciones para el mejor conocimiento y administración de sus relaciones de funcionamiento y desarrollo con el propósito de contribuir a su reorientación institucional para el mejor éxito de sus resultados.¹⁶

La institución debe tener plena conciencia de los cambios que están ocurriendo en el exterior, este siglo XXI se nos presenta con características muy impactantes en lo que respecta a la distancia que se está creando entre los países que van a la vanguardia y los que se van quedando en la saga.

Hoy en día en que vemos como la convergencia de la computación y la electrónica a través de la comunicación espacial han reducido drásticamente al mundo y cada día los países interactúan más cerca unos de otros.

Los tres puntos claves alrededor de los cuales debe girar su desarrollo son:¹⁷

- Conciliar los intereses de la alta dirección y de los trabajadores con los resultados, con el objetivo de llevar a la empresa a un nivel competitivo a través de la participación.

¹⁶ Confiep. Memoria Anual. 2010-Pág. 110

¹⁷ Confiep: Memoria Anual- 2010. Pág. 85.

- Compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa para trabajar participativamente buscando resultados de su trabajo.
- Elevar la calidad de su gente mediante Programas de Educación y Capacitación.

Por eso las instituciones deben estar orientadas al desarrollo del personal, ante la adversidad, el personal mismo empieza a buscar soluciones para hacerle frente al problema, para ello se requiere de una filosofía que señale la gran directriz y los objetivos de orden de la alta dirección, que motive a luchar y enfrentarse a los problemas, que desarrolle un espíritu de equipo y que inspire confianza al grupo.

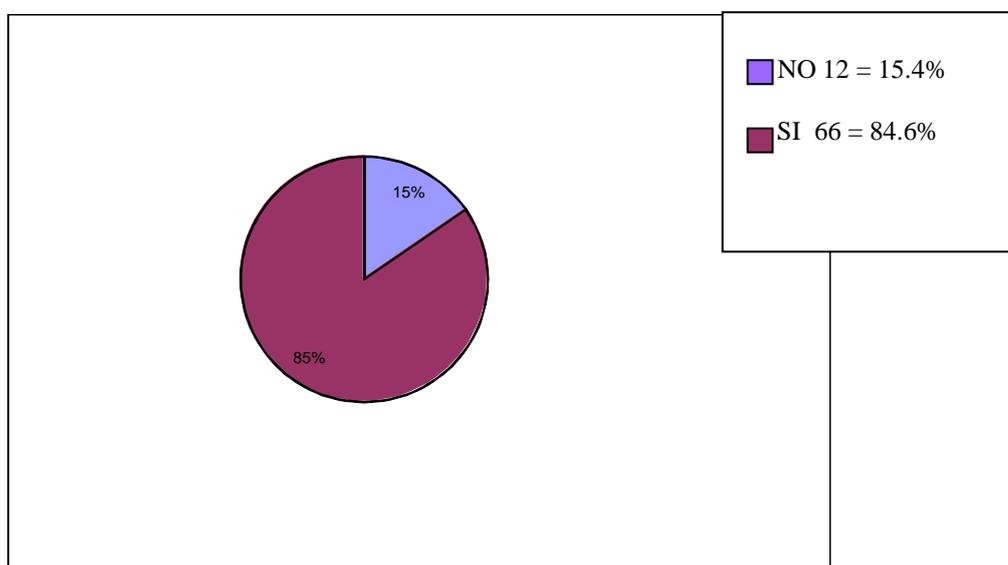
3.2. ANALISIS E INTEPRETACION DE LOS RESULTADOS.

En la presente Investigación se aplicó encuestas para conocer la opinión de los elementos mas representativos e involucrados en el desarrollo del Banco de la Nación, incluyendo a funcionarios, Directivos y Profesionales, así como debidamente seleccionados aplicando métodos adecuados que le dan consistencia a la información obtenida, y de cuyos resultados nos vamos a ocupar.

3.2.1 ANALISIS E INTERPRETACION Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE OPINION A LOS FUNCIONARIOS.

Las Encuestas de Opinión se realizaron a los funcionarios de las diferentes Gerencias del BN, tal como se expone en este capítulo, y cuyos resultados se indican a continuación, siguiendo el orden de las preguntas del cuestionario.

1. ¿Cree Ud. que el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación propicia su Desarrollo Institucional?

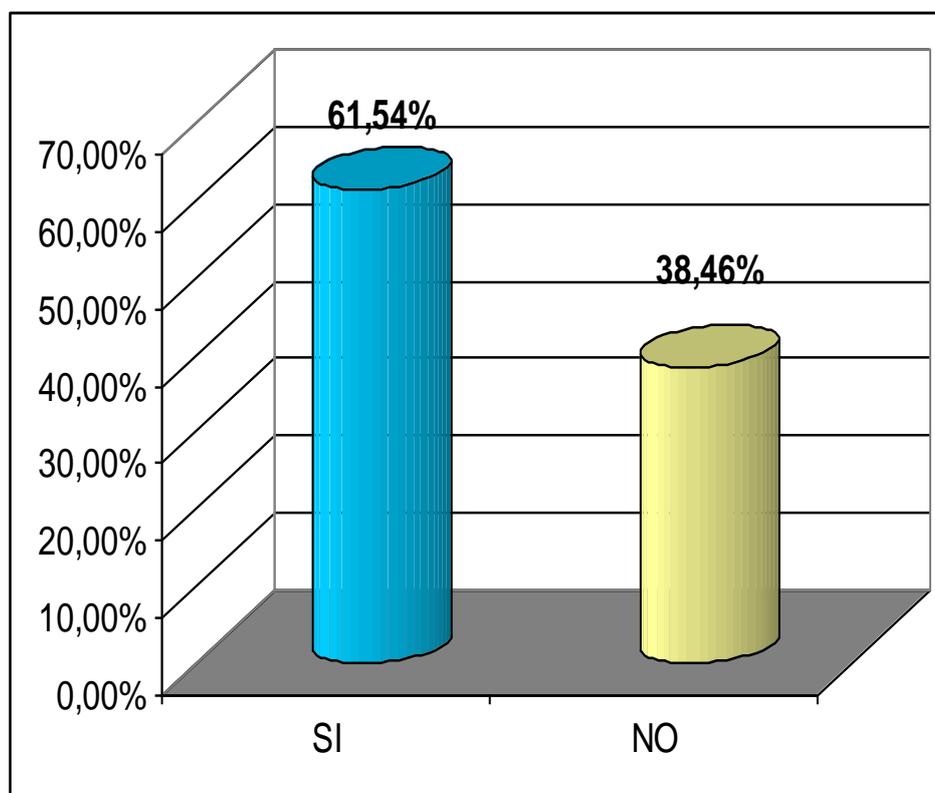


Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los funcionarios

Interpretación y Comentario:

Los funcionarios de las diferentes Gerencias del BN constituyen un soporte esencial valioso en el desarrollo institucional por ello al contestar las preguntas con criterio y conciencia asumen su propia responsabilidad y se ve disminuida su participación, por la existencia de factores críticos que lo señalan como las causas de la NO EFECTIVIDAD DEL PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO, sin embargo es conveniente señalar, este instrumento de gestión, para la vida institucional y su desarrollo, al margen de que el Sistema Administrativo. Sea eficiente o deficiente.

2. ¿Considera que el Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación, constituye el desarrollo de procesos participativos?



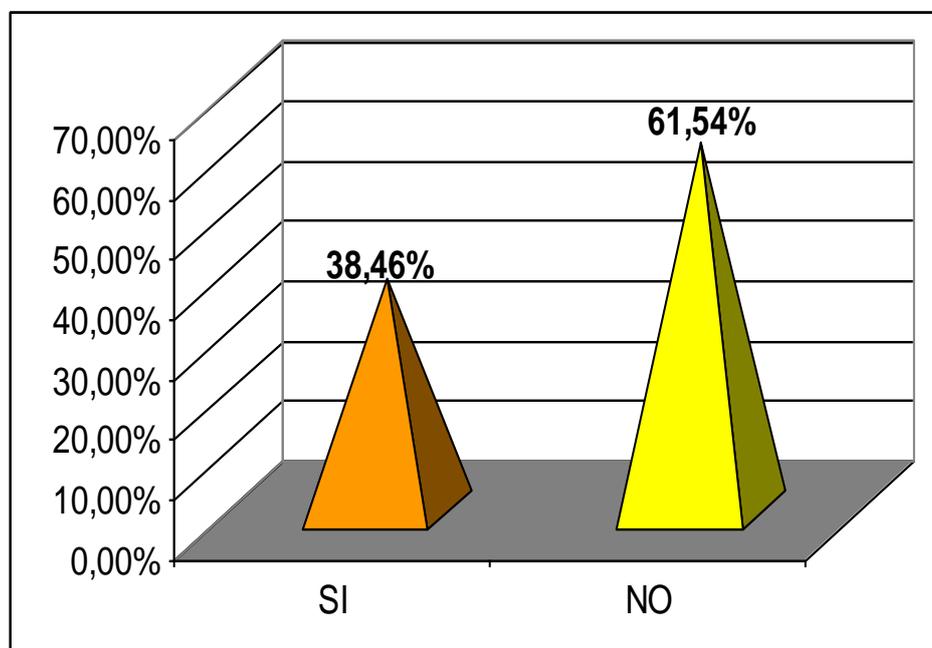
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los funcionarios

Interpretación y Comentario:

El 64% de los funcionarios entrevistados, consideran que el Planeamiento estratégico en las empresas y fundamentalmente en el BN, constituye un elemento de gestión muy importante para su desarrollo y es por ello que la participación dentro de un proceso de participación eficaz y efectiva, coadyuve al bienestar y crecimiento de la empresa.

Un 38.46% de los entrevistados, sostuvieron que no necesariamente constituye el desarrollo de procesos participativos y en todo caso en el BN, no se efectúa.

3. ¿Existe coherencia e integración en la implementación del Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación?



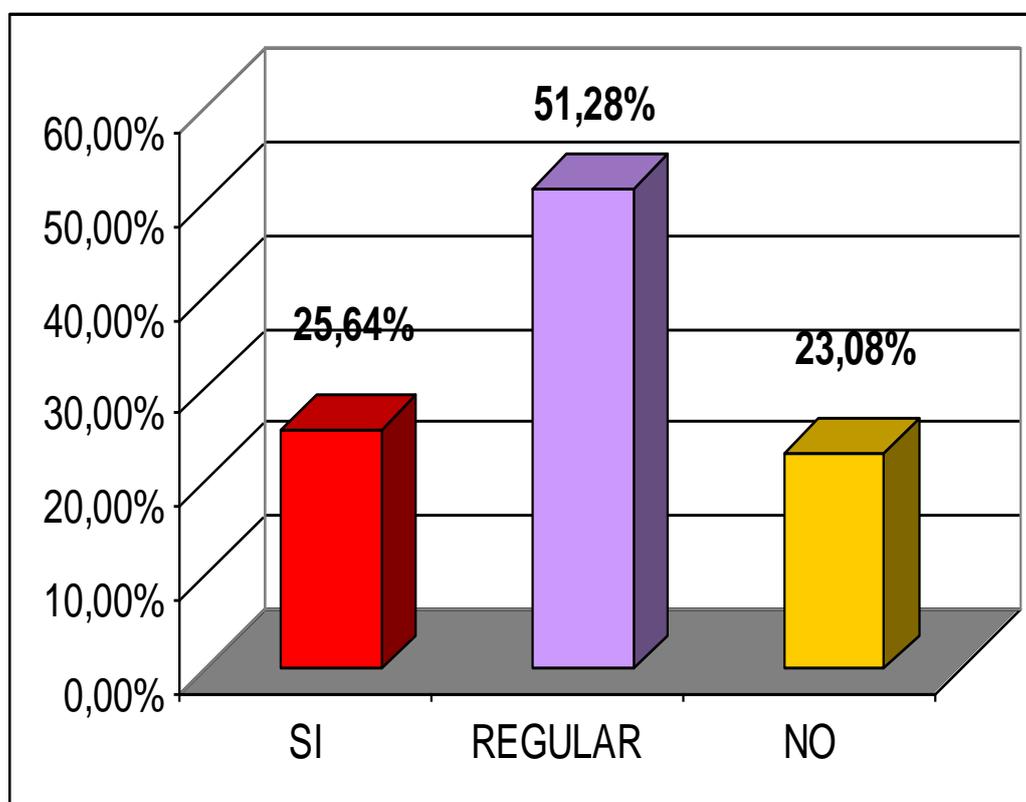
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los funcionarios

Interpretación y Comentario:

El 61.54% de funcionarios entrevistados manifestaron categóricamente que el Planeamiento estratégico que viene aplicándose en el BN, carece de existencia e integración en sus líneas, ya que este documento solamente se realiza como una forma de cumplir la normatividad y los procedimientos.

En cambio el 38.46% de los mismos, opinaron que si existe coherencia e integración en su proceso de implementación y para ello existen mecanismos de coordinación previa entre representantes de las diversas áreas.

4. ¿Cree que el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación ha permitido una adecuada toma de decisiones en su accionar institucional?



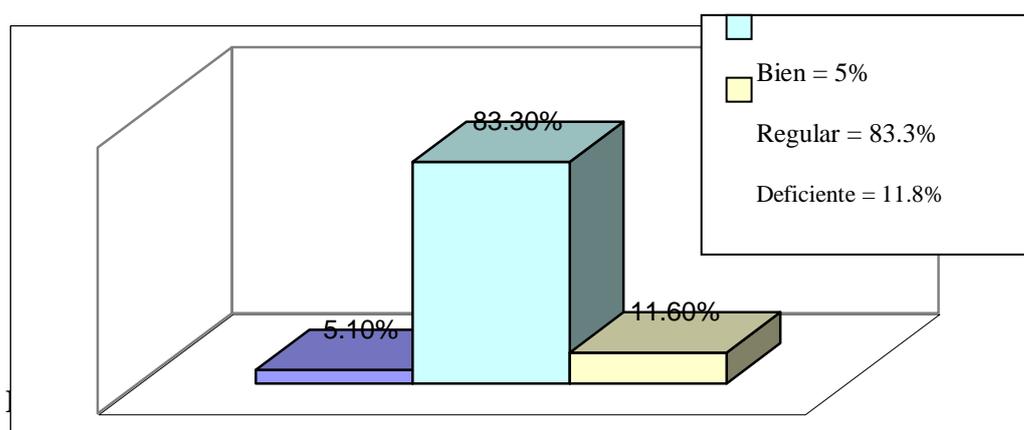
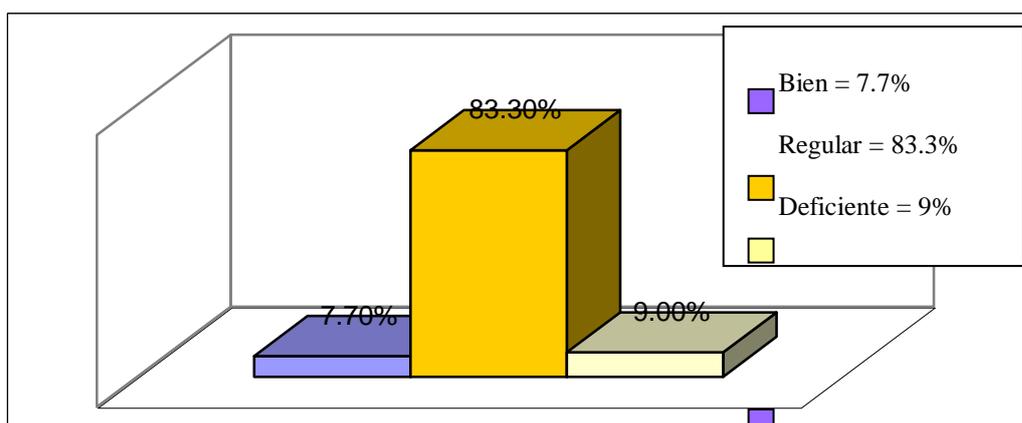
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los funcionarios

Interpretación y Comentario:

Solamente el 51.28% de los entrevistados sostienen de manera regular que el Planeamiento Estratégico en el BN ha permitido una adecuada toma de decisiones en su accionar institucional y con ello, se pretende arribar al cumplimiento de objetivos institucionales. Un grupo de funcionarios lo calificó de SI (25.64%) manifestando que esta actividad se realiza de manera adecuada; en cambio un 23.08% manifestaron que no permite una adecuada toma de decisiones en su accionar.

5.- ¿Se cumplen los objetivos y metas en el accionar del Banco de la Nación en todos sus niveles?

a) Proyectos, programas, servicios.

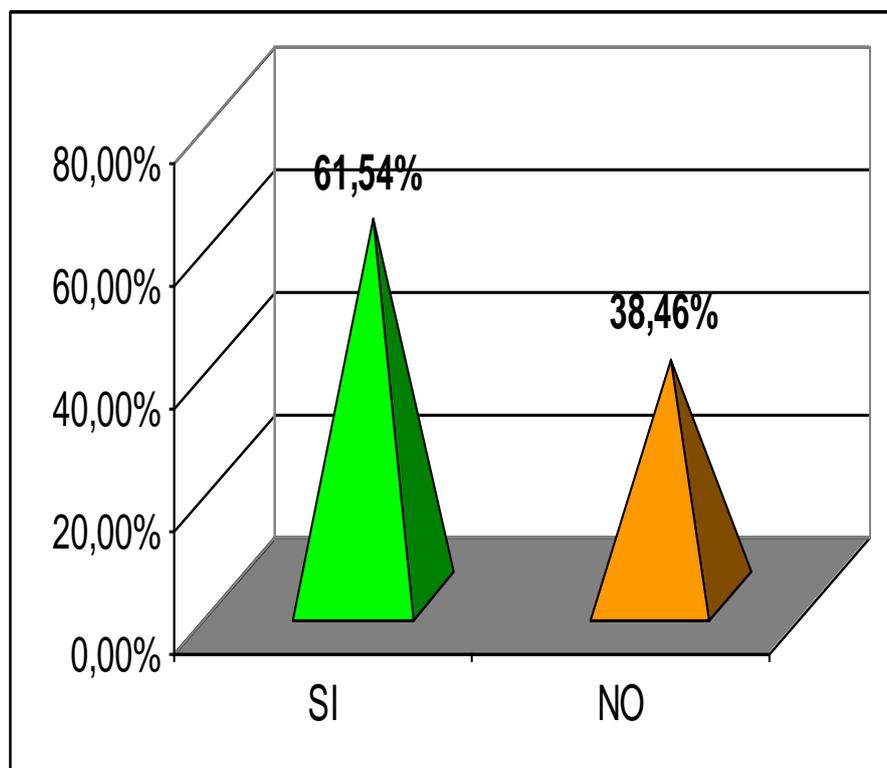


Interpretación y Comentario:

En términos generales se puede observar que los entrevistados manifiestan y califican de manera regular el desarrollo las actividades en el BN, razón por la cuál se hace necesario que el cumplimiento sea en términos efectivos y eficaces, ya que con ello la institución podrá desarrollar de manera efectiva sus planes de desarrollo y propender a una mejora en los productos y servicios que oferta a la población.

En tanto que otro grupo de funcionarios, manifestaron que las actividades en forma general no se realizan de acuerdo a los niveles esperados.

6. ¿La implementación y ejecución de normas y políticas, contribuyen al desarrollo del Banco de la Nación en todos sus estamentos?



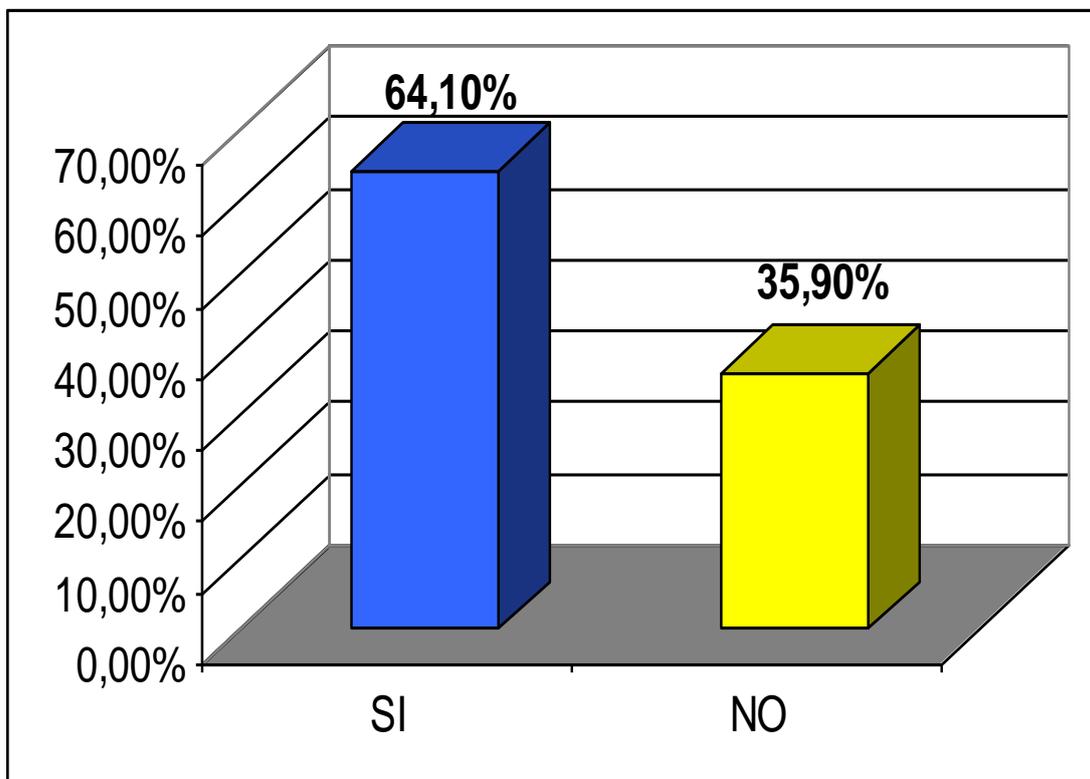
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los funcionarios

Interpretación y Comentario

Efectivamente el 61.54% de los funcionarios manifestaron categóricamente que la implementación de normas y políticas, como lineamientos y elementos de dirección son importantes para llevar a cabo el desarrollo del Planeamiento estratégico en el BN en todos sus niveles, ya que así este instrumento permitirá cumplir con lo requisitos y exigencias del caso.

Un 38.46% de funcionarios señalaron que no necesariamente, la implementación de normas y directivas contribuyen al desarrollo del BN, ya que este recoge otros elementos de desarrollo.

7. ¿Los niveles de gestión y control en el Banco de la Nación, se viene desarrollando de manera adecuada?

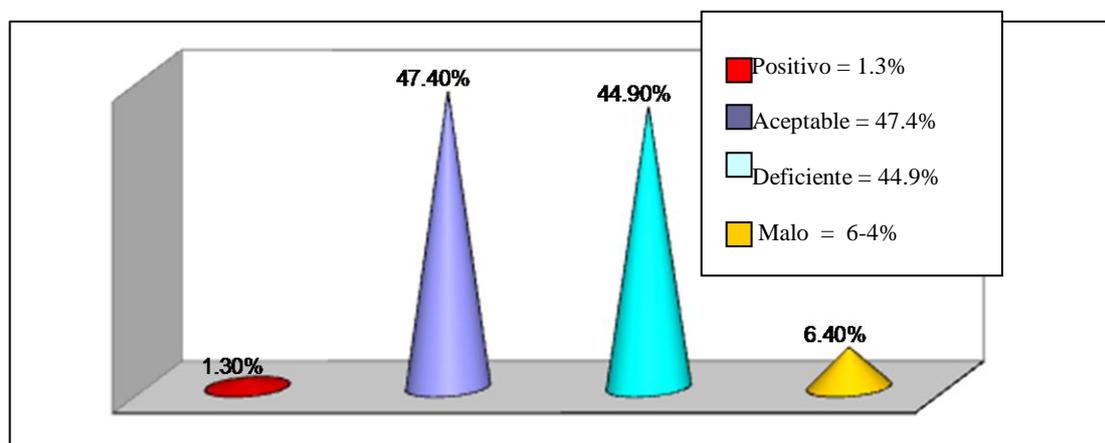


Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los funcionarios

Interpretación y Comentario

En opinión de los funcionarios (64.10%), fundamentan que los niveles de gestión y control si se viene desarrollando de manera adecuada y con ello se pretende posicionar al BN en el mercado financiero implementando niveles de eficiencia y eficacia, buscando con ello su desarrollo institucional. Un 35.90% de funcionarios, manifestaron que no se viene desarrollando de manera adecuada esta actividad, y con ello el BN, no puede aspirar a competir con otras instituciones financieras que tienen mayor presencia en el mercado.

8. Se puede decir que la capacidad organizacional en general (Profesionales y Trabajadores) es:



Interpretación y Comentario

Las opiniones confirman que la capacidad organizacional existente en el BN que se traduce en las acciones administrativas, son catalogadas en gran medida de aceptables y deficientes, en los aspectos técnicos, administrativos, de servicios y normativos.

9. ¿Cuáles son a su criterio los puntos fuertes y los puntos débiles del Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación?

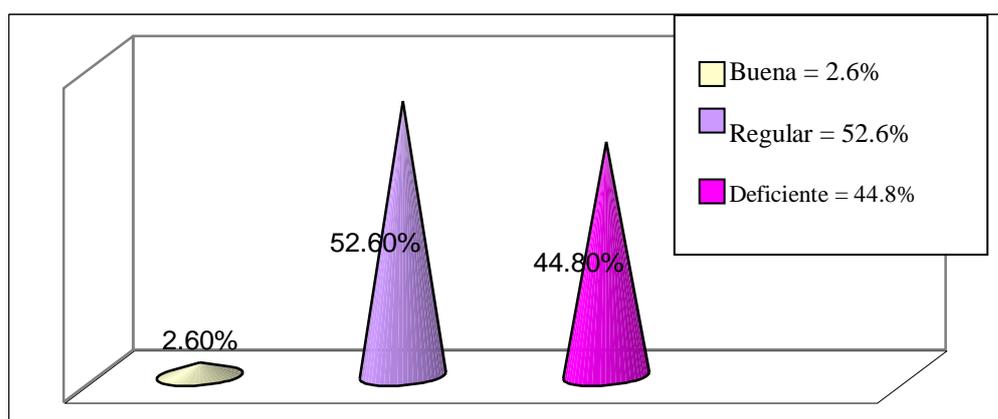
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación geográfica - Profesionales competentes - Oficinas descentralizadas. - N° adecuado de productos y servicios. - Infraestructura - Democracia - Red tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay Plan de Desarrollo - Favoritismo ingreso de personal - Poca capacitación, convenios - Mínimos proyectos de Productos y servicios. - Problemas constantes con el personal administrativo, no hay promoción, ascenso, racionalización, capacitación - Falta de información - Mal manejo de los aspectos de proyectos, programas y presupuesto, etc. - No se sanciona a los que cometen irregularidades.

Interpretación y Comentario

Es que la aplicación del Planeamiento Estratégico y sus métodos permitan establecer las potencialidades y sus limitantes en el ámbito del desarrollo institucional, como parte del actual Sistema de Administración Estratégica, y que será modificada con la propuesta que se considera en este capítulo.

Así mismo, debemos manifestar que el desarrollo institucional del BN depende en gran medida de la implementación de la administración estratégica, que tomará en cuenta los niveles de planes de acción, organización en su conjunto, con el propósito de desarrollar sus actividades en un ambiente competitivo y organizacional de calidad, a fin de que la empresa pueda lograr sus objetivos.

10. ¿Cómo considera la imagen que proyecta el Banco de la Nación a la opinión pública?



Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los funcionarios

Interpretación y Comentario

Con los problemas descritos y los factores críticos permanentes, el BN presenta una lenta IMAGEN POSITIVA a la comunidad y con una presencia poca efectiva de su presencia tanto a nivel local, regional y nacional.

11.- ¿De acuerdo con su experiencia, como cree que se puede mejorar la eficacia en el Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación?

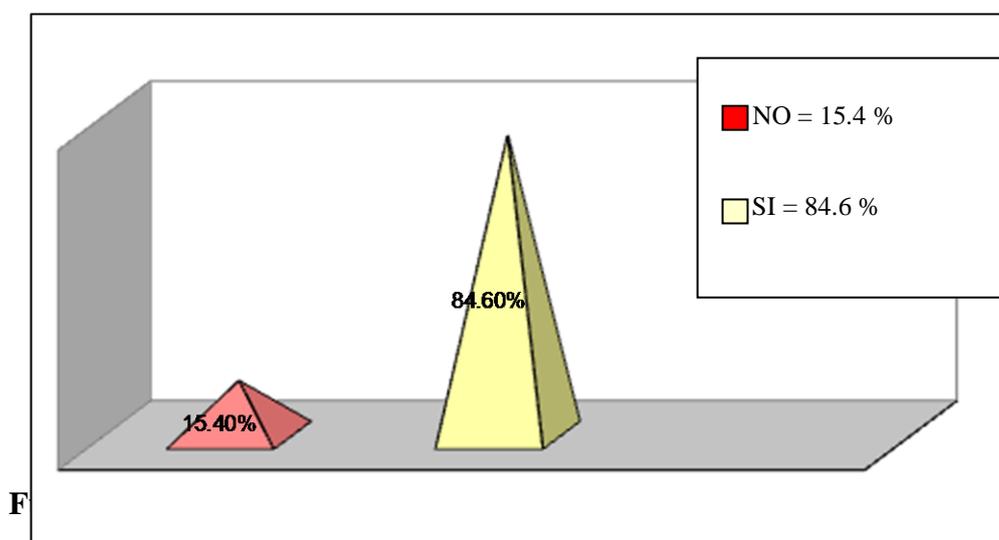
Interpretación y Comentario

La opinión de los funcionarios, es concordante con las exigencias técnicas- administrativas y las condiciones manifiestas para mejorar el Planeamiento Estratégico, en las condiciones, que se convierta en una herramienta efectiva de conducción Institucional en el mediano y largo plazo.

3.2.2. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE OPINION A LOS DIRECTIVOS

Las encuestas de opinión se realizo a los directivos de las diferentes gerencias del BN, tal como se expone en el Capitulo III y cuyos resultados se indican a continuación, siguiendo el orden de las preguntas del cuestionario.

1. ¿Cree que el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación propicia su Desarrollo Institucional?



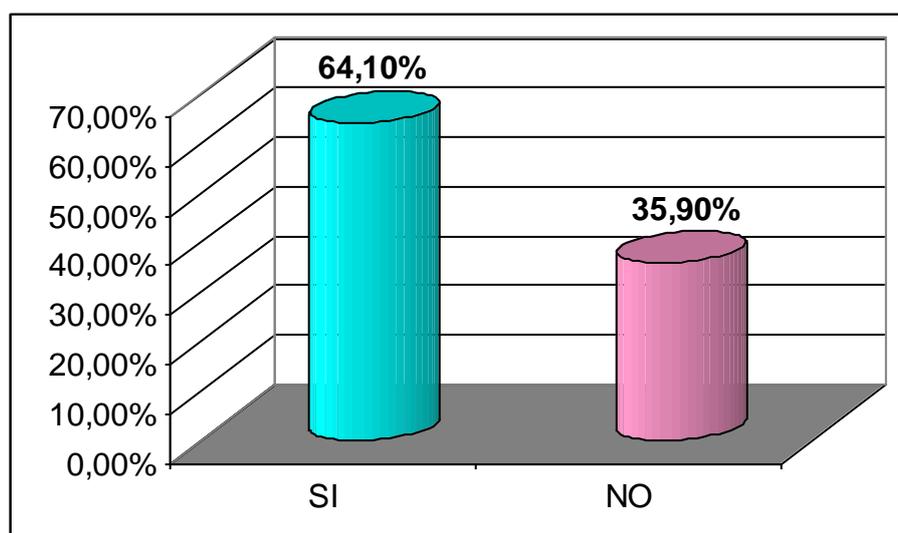
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

Los directivos en un 15.4 % manifestaron que es importante, el **plan estratégico** por cuanto se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y **plan estratégico**, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

2. ¿Considera que el Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación, constituye el desarrollo de procesos participativos?



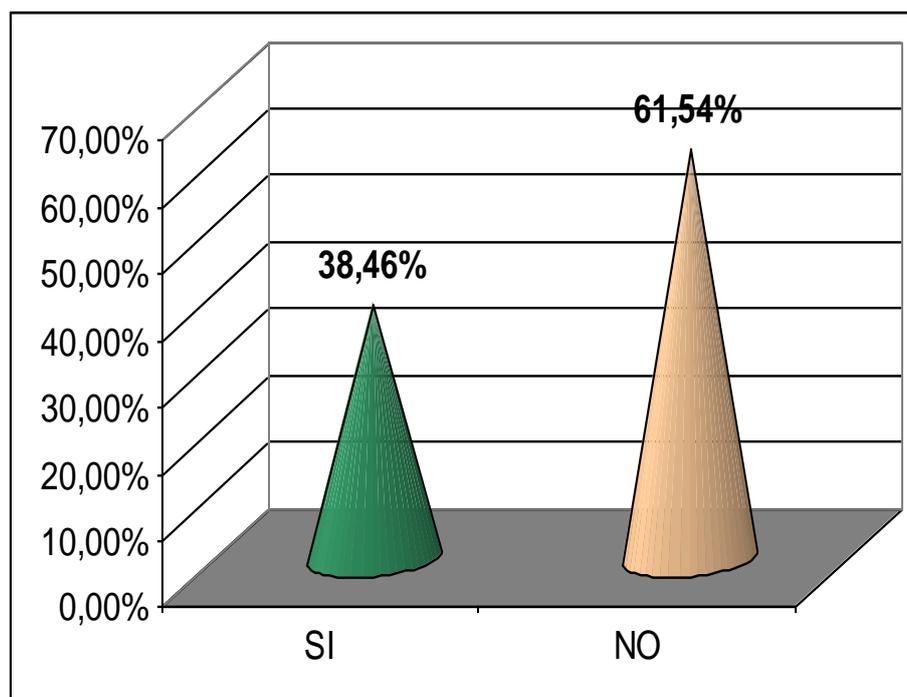
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

El 64.10% de los directivos, sostiene que si se lleva a cabo la participación de adecuados procesos participativos en la implementación del Planeamiento Estratégico y con ello se busca integrar e involucrar a todos los estamentos del BN, a fin de propender a la cultura de la planeación y cumplimiento de los objetivos y metas.

El 35.90% de directivos, no consideran que el Planeamiento Estratégico en el BN con lleve a la participación efectiva de todos los niveles por cuanto este debe ser de manejo y responsabilidad del área responsable.

3.¿Existe coherencia e integración en la implementación del Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación?



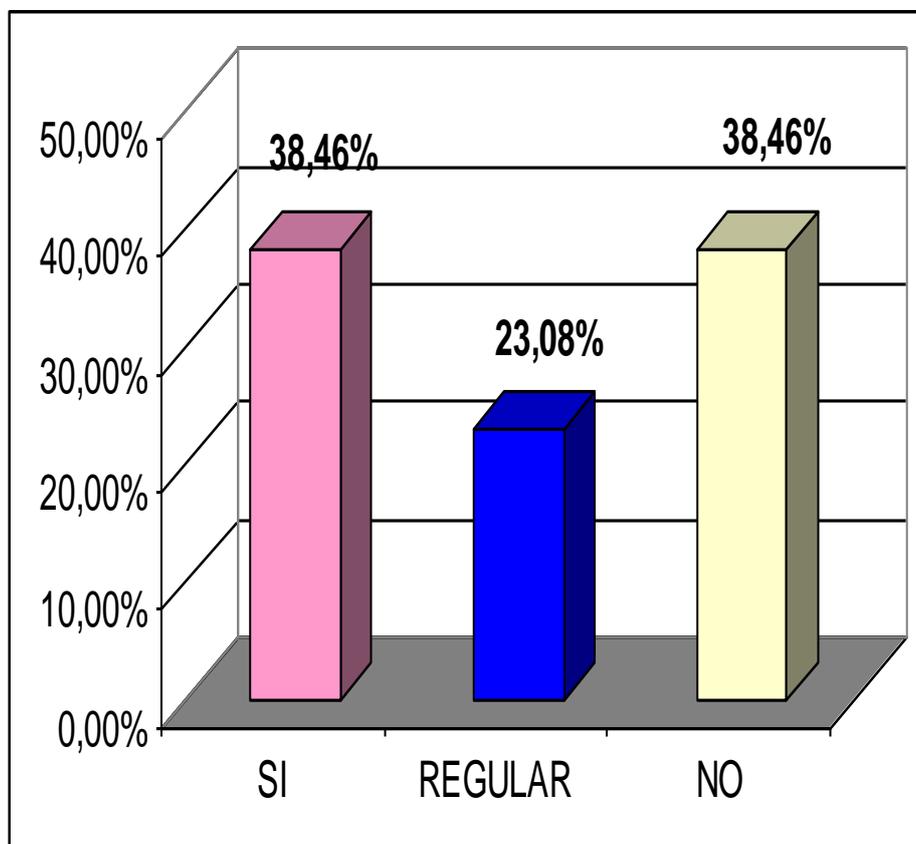
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

El 61.54% del personal directivo, respondió que no existe coherencia e integración en la implementación del Planeamiento Estratégico en el BN, ya que este se efectúa de acuerdo a las necesidades y coordinaciones verbales del área responsable,. No se recoge mayormente la opinión de otras áreas para llevar a cabo la elaboración del Plan.

En tanto el 38.46% de directivos manifiesta que esta acción si se lleva a cabo y por ello el Plan Estratégico en el BN, recoge la opinión y necesidades de todas la áreas.

4. ¿Cree que el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación ha permitido una adecuada toma de decisiones en su accionar institucional?



Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

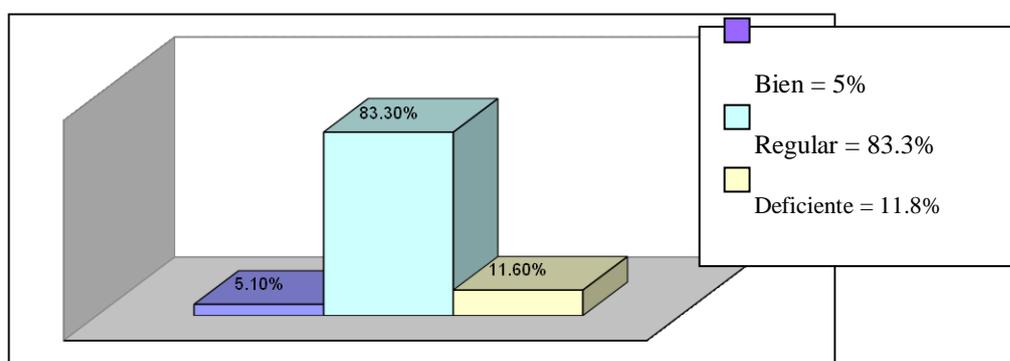
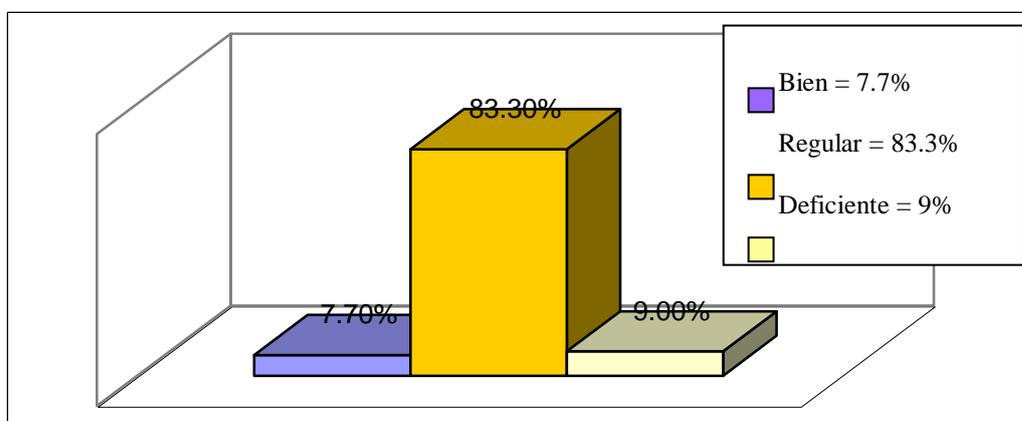
Interpretación y Comentario

El personal directivo en un 38.46% manifiestan que el Planeamiento Estratégico en el BN si permite una adecuada toma de decisiones en su actividad y desarrollo, ya que con ello se puede liderar y monitorear a las distintas dependencias a nivel nacional, unificándose en una sola dirección.

Sin embargo igual número de directivos, sostienen que no se lleva a cabo de manera efectiva y se refleja en el nivel de las decisiones y con ello no se propicia una mejor dirección, gestión y control.

5- ¿Se cumplen los objetivos y metas en el accionar del Banco de la Nación en todos sus niveles?

a) Proyectos, programas, servicios.



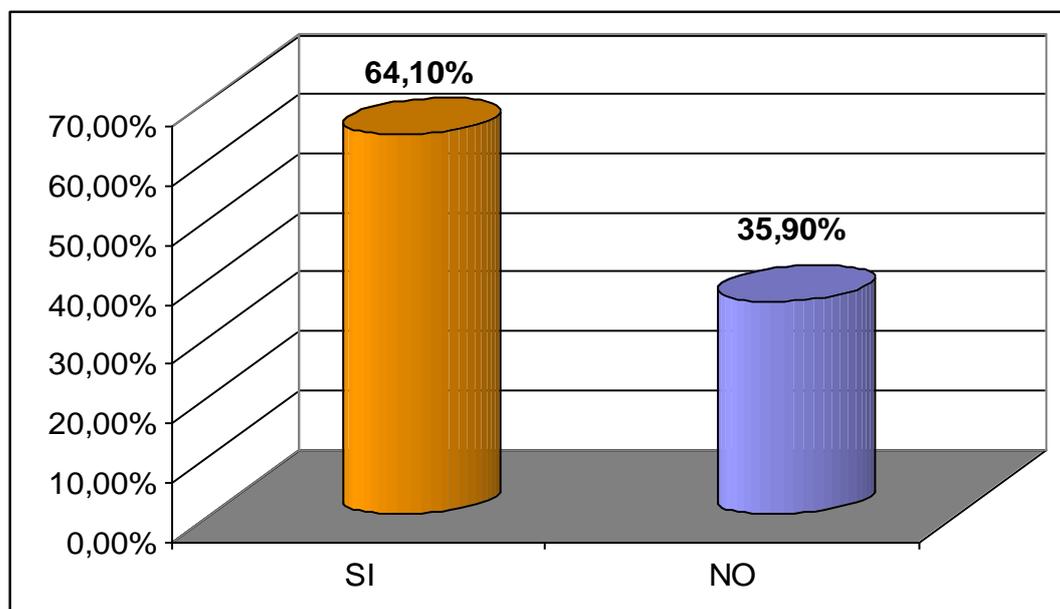
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

El personal de directivos, manifiestan que los objetivos y metas en el desarrollo de proyectos, programas y servicios del BN, se vienen realizando dentro de lo previsto y con ello se pretende buscar su posicionamiento en el mercado nacional, tratando de dar a la comunidad una alternativa de servicios diferentes que satisfaga las necesidades.

En cuanto a su personal calificado, se busca mejorar su capacidad de competencia, eficiencia y liderazgo en pro de los resultados previstos.

6. ¿La implementación y ejecución de normas y políticas, contribuyen al desarrollo del Banco de la Nación en todos sus niveles?



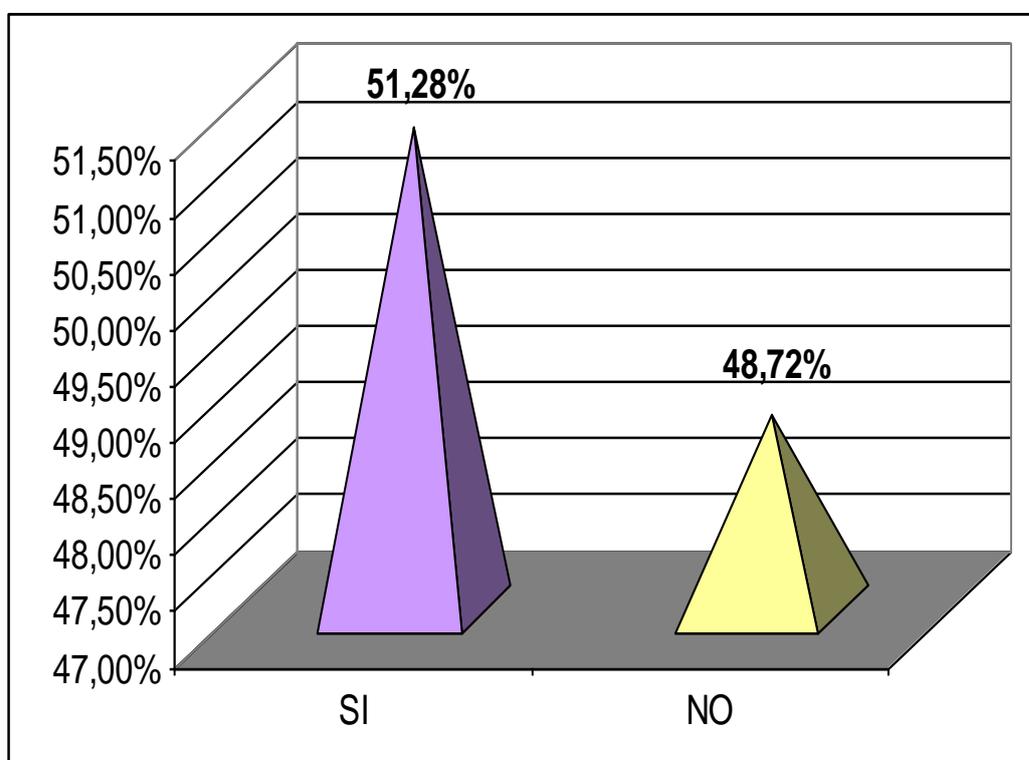
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

En mayor proporción los directivos del BN (64.10%) manifiestan que la implementación de normas y políticas en el manejo ejecutivo, gerencial y directivo de la entidad, si contribuye a su desarrollo institucional, y con ello se espera convertirse en una institución moderna de acuerdo al actual escenario de modernidad y competitividad en el sistema financiero.

El 35.90% del personal directivo, sostienen que no contribuye a su desarrollo la implementación de normas y políticas y con ello a su desarrollo, ya que sus actividades están en función a otros escenarios como es el frente de la competencia y sus planes de acción.

7. ¿Los niveles de gestión y control en el Banco de la Nación se viene desarrollando de manera adecuada?



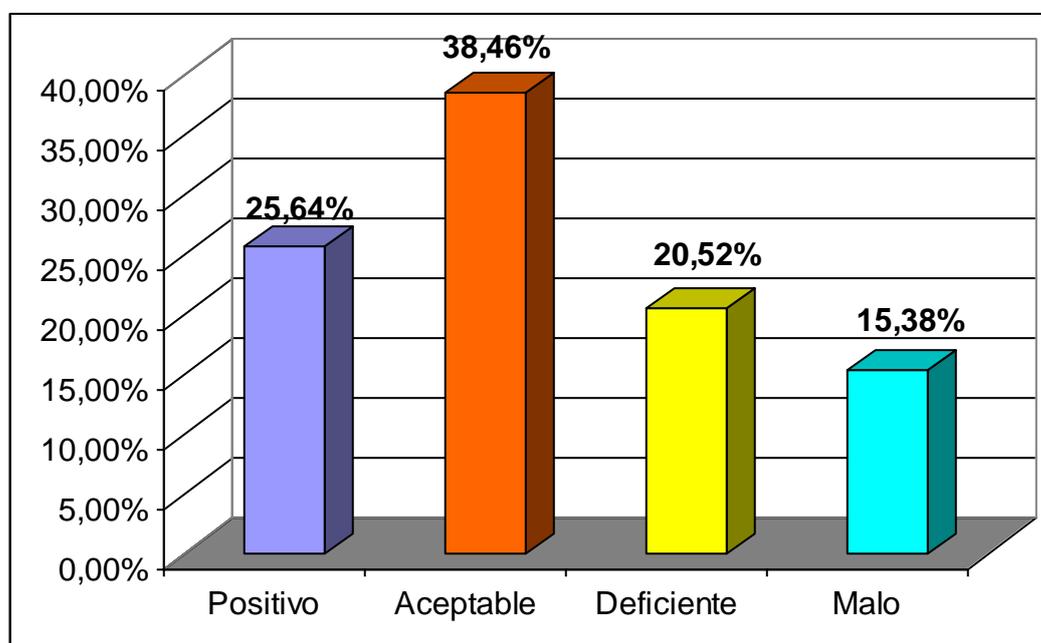
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

El 51.28% de directivos, manifestaron que si se viene llevando adecuados niveles de gestión y control en las actividades de manera general en el Banco de la Nación, constituyéndose en una política muy importante para el desarrollo de la institución ya que con ello mejorara su imagen y será muy reconocida obteniendo una imagen positiva dentro de la comunidad nacional.

El 48.72% de directivos, manifestaron que estos niveles no se viene llevando a cabo de manera adecuada en el BN, y con ello no puede obtener niveles de preferencia y aceptación en el mercado.

8. Se puede decir que la capacidad organizacional en general (Profesionales y Trabajadores) es:



Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

El 38.46% de directivos manifestaron que la capacidad de organización de manera general es aceptable, y con ello esta tarea se convierte en un elemento importante de nuestra organización, ya que estos elementos constituyen valiosos activo para mantener actitud y compromiso con la institución y sea convertida en una de las instituciones financieras líderes del mercado.

Un 25.64% de directivos sostienen que esta actividad es aceptable en cuanto a los elementos de la organización y que en los próximos años se espera mejorar la calidad de los recursos humanos en forma general.

9. ¿Cuáles son a su criterio los puntos fuertes y débiles del Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación?

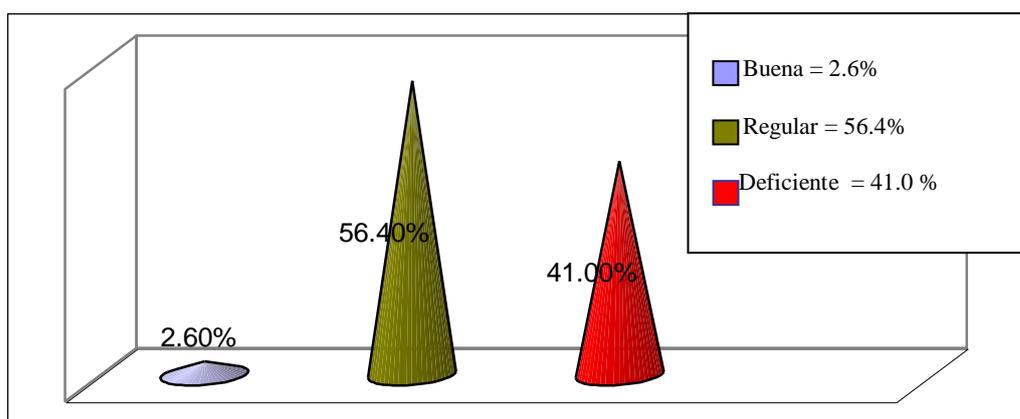
Fortalezas

Instrumento de Gestión
 Dirección y Control
 Compromiso Institucional
 Desarrollo a largo Plazo
 Plan de Futuro

Debilidades

Carencia de objetivos básicos
 Incumplimiento de los planes y programas
 Resultados imprevistos
 Desconocimiento de algunas normas y procedimientos.
 Falta de Intervención de responsables de proyectos.

10. ¿Como considera la imagen que proyecta el Banco de la Nación a la opinión publica?



Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los directivos

Interpretación y Comentario

Los acontecimientos suscitados en el escenario económico internacional de los últimos años, han contribuido a que la alta dirección del BN fortalezca las políticas para no sentirse inmersa en desequilibrios económicos y con ello brindar una Imagen Pública de aceptación, pues los problemas de carácter interno y su proyección a la comunidad, de alguna manera pudieran contribuir a su crecimiento y desarrollo.

11 ¿De acuerdo a su experiencia como cree Ud. que puede mejorar la eficacia en el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación?

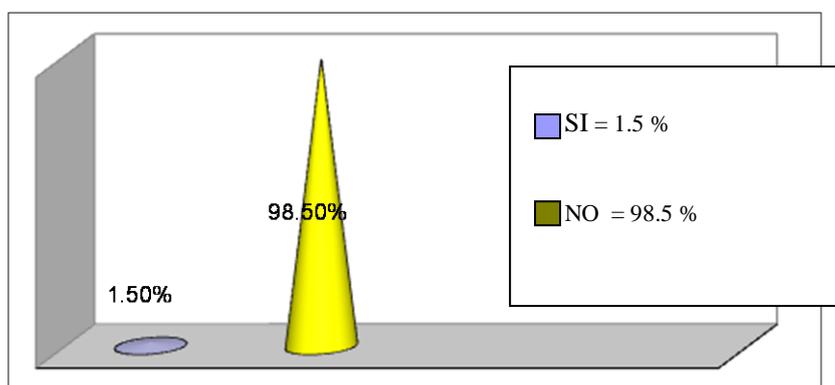
Interpretación y Comentario

En efecto el personal directivo, es consciente de que la eficacia del Planeamiento Estratégico, debe mejorar siempre y cuando, haya cambios de actitud en los integrantes que se encuentran involucrados en esta actividad, y exista una efectiva coordinación de esfuerzos, tal como se propone.

3.2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN DE LOS PROFESIONALES

Las encuestas de opinión se realizó a los profesionales de las diferentes Gerencias que tienen relación con esta actividad, tal como se expone en el Capítulo III, y cuyos resultados se indican a continuación, siguiendo el orden de las preguntas del cuestionario.

1. ¿Cree Ud. que el Planeamiento estratégico en el Banco de la Nación, propicia su desarrollo institucional?

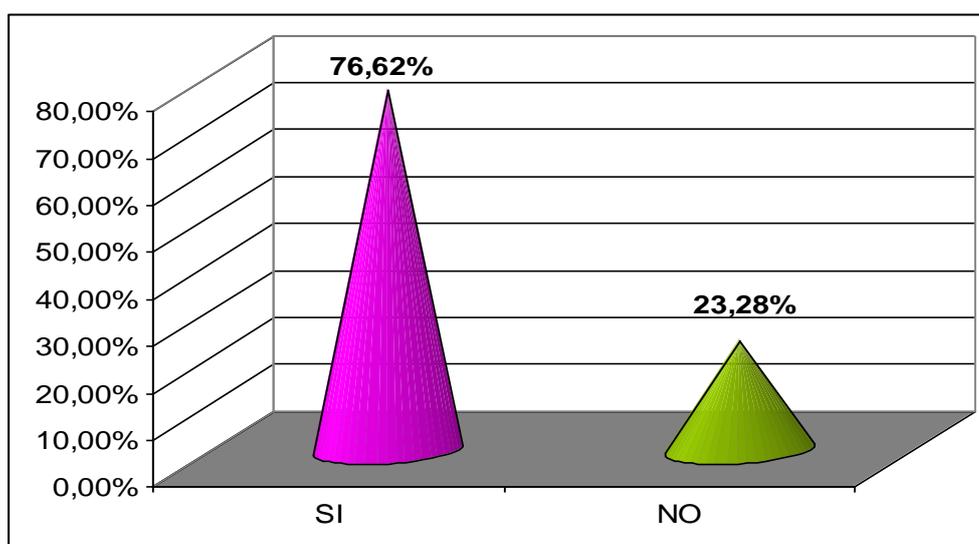


Interpretación y Comentario

El 15% de los profesionales encuestados manifestaron que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto,

mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores; en tal sentido al parecer eso no se establece en el BN. Otro grupo de profesionales manifestó que si contribuye a su desarrollo institucional.

2. ¿Considera que el Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación, constituye el desarrollo de procesos participativos?



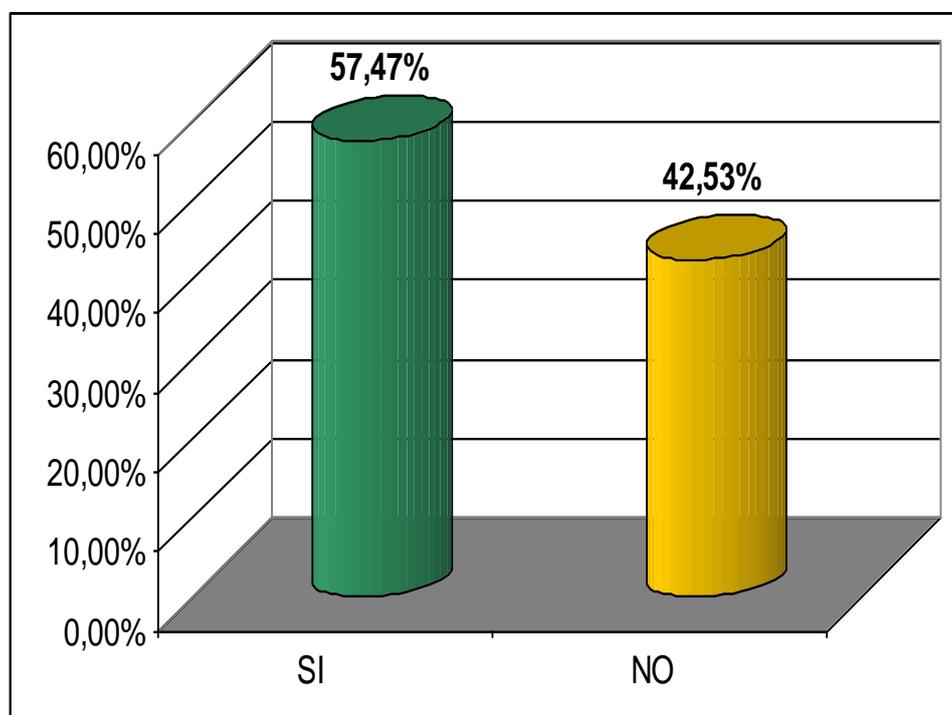
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

Efectivamente el 76.62% de los profesionales manifestaron que el instrumento de gestión denominado Planeamiento Estratégico, si constituye un elemento de participación en los diferentes procesos y actividades que el BN, viene desarrollando, aplicando para ello los lineamientos y directivas para su ejecución.

El 23.28% de profesionales, sostuvo que no constituye el desarrollo de proceso participativos, y que esta actividad esta en función a otros elementos y prioridades de trabajo en su proceso de desarrollo.

3. ¿Existe coherencia e integración en la implementación del Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación?



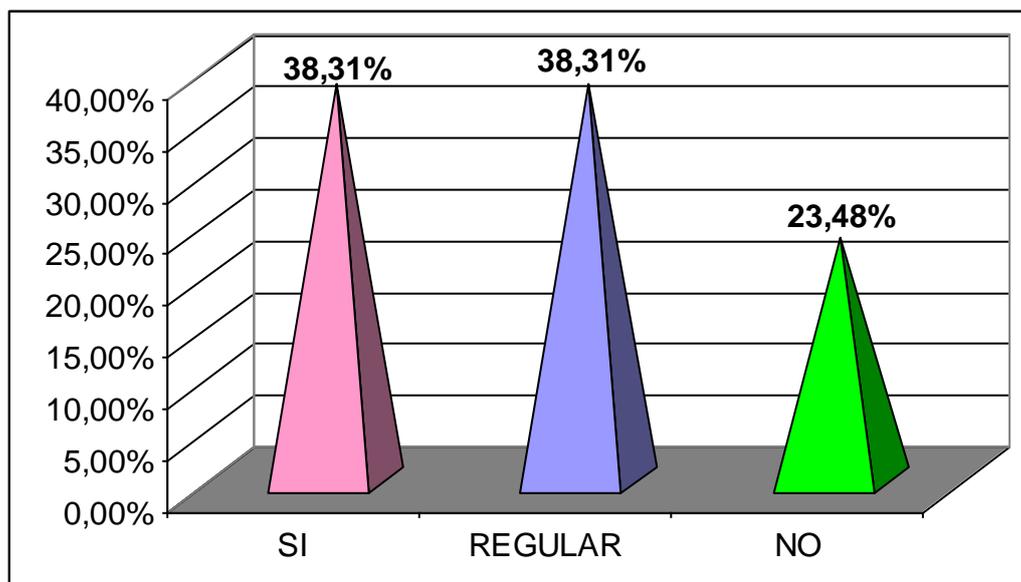
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

Los profesionales de manera general en un 57.47% contestaron que si existe coherencia e integración en la implementación del Planeamiento Estratégico del BN ya que con ello, todos los estamentos están verdaderamente involucrados en las tareas de cumplimiento de sus objetivos y metas para propender a una mejor ejecución de los resultados.

Entre tanto otro grupo de estudiantes en forma minoritaria (42.53%), manifestaron que no existe coherencia e integración en la implementación del Planeamiento y que esta acción esta involucrada solamente en la alta dirección.

4. ¿Cree que el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación ha permitido una adecuada toma de decisiones en su accionar institucional?



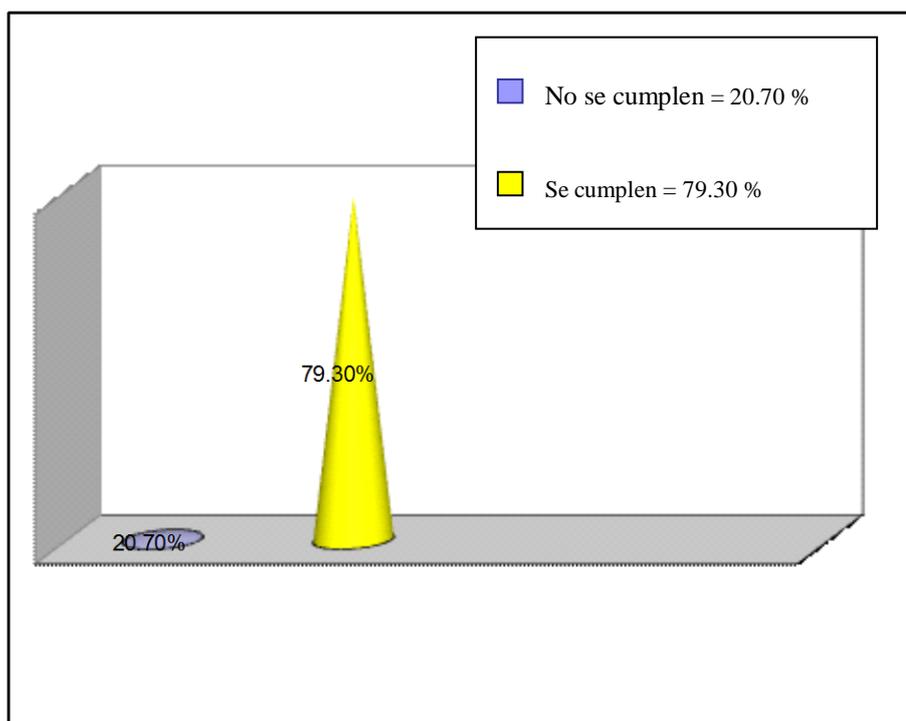
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

Al igual que el personal de directivos, los profesionales mantienen una opinión dividida en que este si ha permitido (38.31%) y en forma regular (38.31%) han tomado en cuenta en una adecuada toma de decisiones en el accionar del BN. Sin embargo, esta función debe ser más efectiva y eficaz para propender a una mejor gestión y dirección.

El 23.48% de profesionales manifestaron que el Planeamiento Estratégico en el BN, no ha permitido una adecuada toma de decisiones, y esta situación está en función a otras medidas y actividades.

5. ¿Se cumplen los objetivos y metas en el accionar del Banco de la Nación en todos sus niveles?

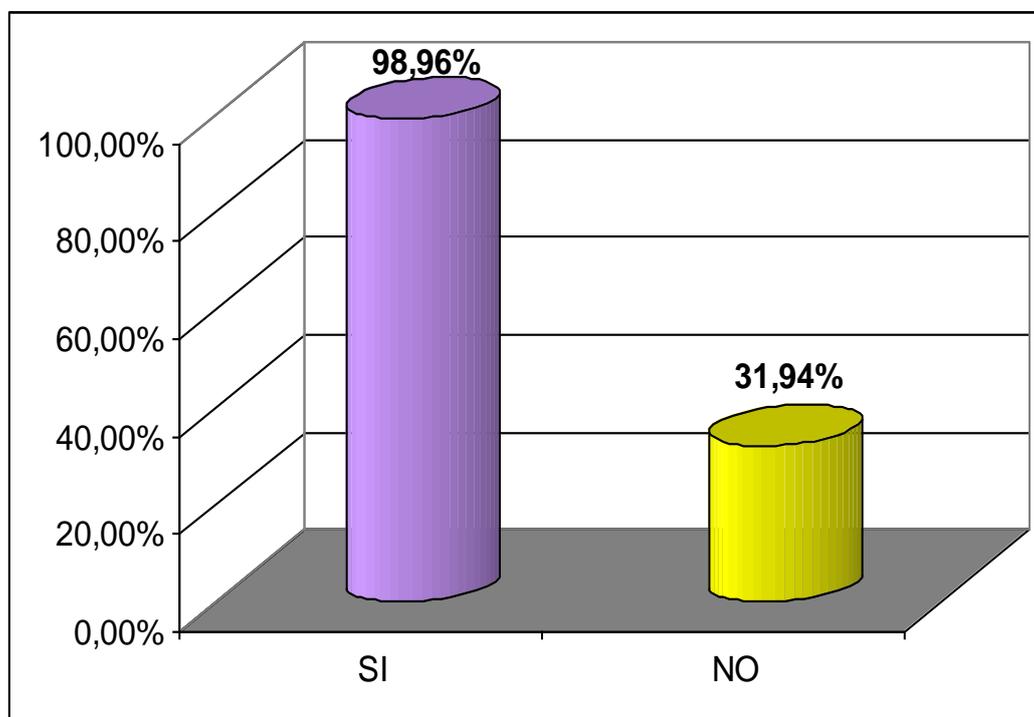


Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

El 79.30% de los profesionales encuestados opinan que, si se cumplen los objetivos y metas del Plan, pero si estos desconocen los planes y programas de las gerencias, no se desarrollara de manera efectiva las actividades técnicas y administrativas en el BN, por cuanto no se cumplirán de manera cabal y eficiente, ya que existiría improvisaciones y desfases en los programas y actividades, perjudicando el cumplimiento de los metas establecidas.

6. ¿La implementación y ejecución de normas y políticas, contribuyen al desarrollo del Banco de la Nación en todos sus niveles?



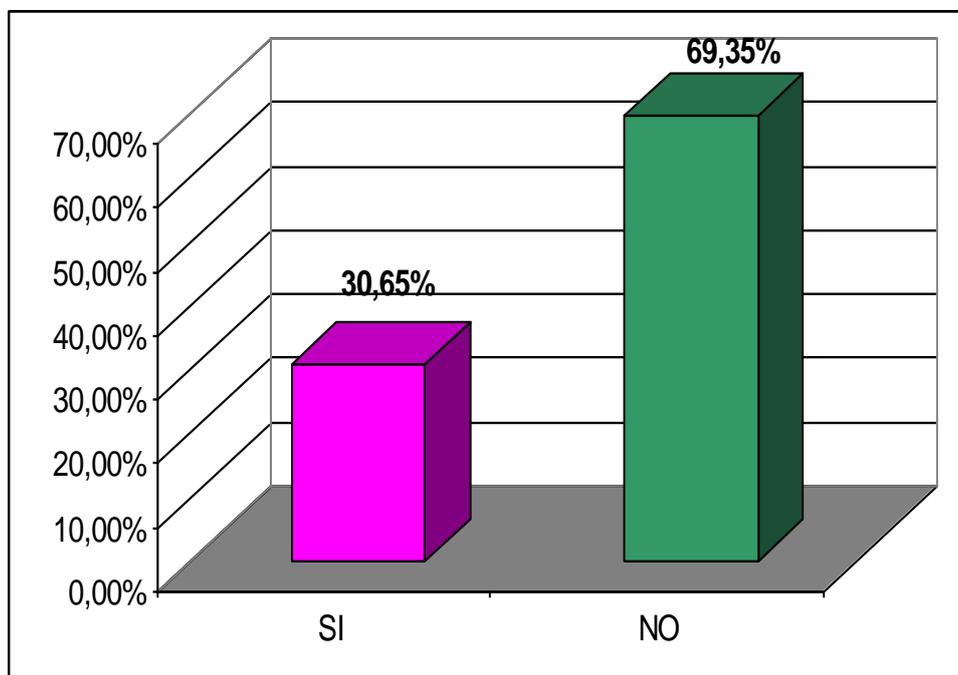
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

En forma contundente los profesionales manifestaron (98.96%) que si contribuyen las normas y políticas al desarrollo del BN, ya que todas la instituciones tiene como elemento de dirección los lineamientos de política, que son aquellos que giran el destino de las empresas.

El 31.94% de profesionales, manifestaron en forma negativa que estos elementos no contribuyen al desarrollo del BN, y que mas bien esta situación pasa por una buena selección de profesionales y adecuados planes emergentes.

7. ¿Los niveles de gestión y control en el Banco de la Nación se viene desarrollando de manera adecuada?



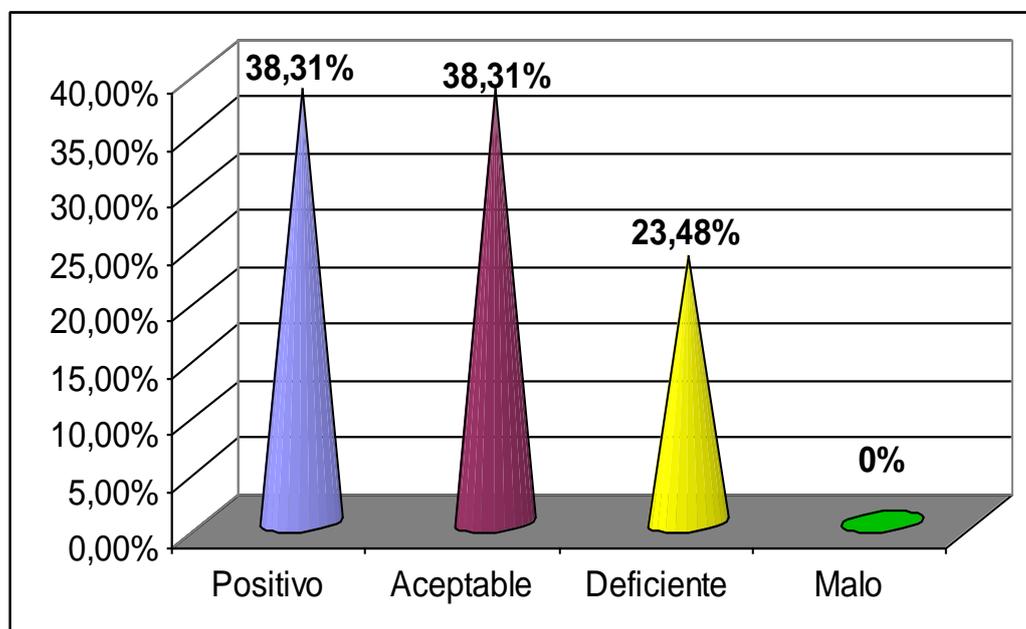
Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

La población de profesionales en forma mayoritaria, manifiestan que no (69.35%) se viene ejecutando de manera adecuada los niveles de gestión y control y que se hace necesario otras acciones como es la evaluación de resultados del personal directivo y gerencial para una mayor y mejor decisión en las diversas actividades; debiendo de ajustarse otras actividades de carácter técnico y administrativo.

En cambio, un 3.65% de profesionales manifestaron de manera positiva que los niveles de gestión, control y dirección si se realizan de manera adecuada y oportuna.

8. Se puede decir que la capacidad organizacional en general (Profesionales y Trabajadores) es:



Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

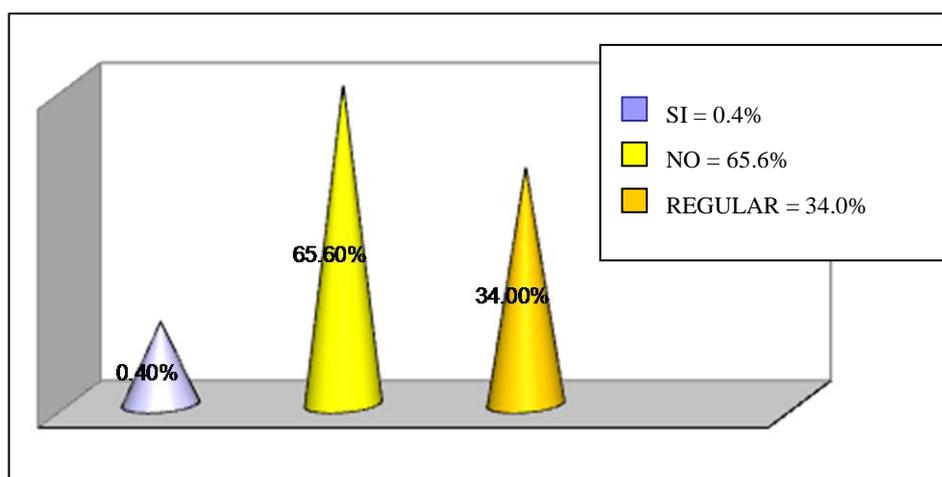
En términos generales el 38.31% de profesionales sostienen que la capacidad organizacional en cuanto a los recursos humanos es de carácter aceptable, pero sin embargo debería de seleccionarse a los mejores profesionales del medio para propender a una mayor competencia y contribución de servicio a la comunidad.

En cambio, el 23.48% de profesionales, manifestaron que la estructura organizativa del personal es totalmente deficiente.

9. ¿Cuáles son a su criterio los puntos fuertes y débiles del Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación?

En términos generales debería existir un mayor nivel de comunicación a nivel de todas las áreas del BN, sobre las actividades básicas y proyectos en marcha; y por el lado de los puntos fuertes esta una mayor presencia física en diversos distritos de la república.

10. ¿Cómo considera la imagen que proyecta el Banco de la Nación a la opinión pública?



Fuente: Resultado final de la encuesta de opinión a los profesionales

Interpretación y Comentario

Es regular (34.0%), siendo necesario insertarse en una sociedad que busca la modernidad, competitividad y productividad; y para ello se establecen acciones de proyección en el largo plazo, influenciando y convirtiéndose en una alternativa de servicios financieros para la comunidad nacional.

Otro grupo de profesionales (65.6%) no considera buena la imagen que proyecta el BN en este nuevo milenio debiendo de estar involucrado con una mayor presencia en la región y el país.

11 ¿De acuerdo a su experiencia como cree Ud. que puede mejorar la eficacia en el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación?

Interpretación y Comentario

En efecto el personal de profesionales, es consciente de que la eficacia del Planeamiento Estratégico, debe ser mas efectivo cuando haya cambios de actitud en los integrantes de la organización debiendo propender a una rapida coordinación de esfuerzos, tal como se propone.

3.3 CONTRASTACION DE HIPÓTESIS

3.3.1 CONTRASTACION DE HIPOTESIS PRINCIPAL

Del resultado de la Investigación, al momento de examinar la incidencia del Planeamiento. Estratégico en el desarrollo del Banco de la Nación se debe indicar que esta se caracteriza por la inadecuada estructura orgánica-funcional, indefinición de los objetivos estratégicos, inconsistencia en la formulación de las estrategias de desarrollo financiero, carencia de un control estratégico, no existe una efectiva ejecución de los planes y programas que perjudica el cumplimiento de los resultados y objetivos que persigue el Plan.

Debido a ello su efectiva implementación se debe a la poca eficiencia de su Desarrollo Institucional y perspectivas en el Mediano Plazo.

Asimismo, esta verificación se efectúa de acuerdo a las encuestas realizadas a los tres segmentos del BN en el cual, se manifiestan las debilidades y fortalezas materia de estudio y análisis.

Entonces podemos concluir que mediante la fundamentación teórica y las respuestas a las preguntas del cuestionario dado por el universo de entrevistados se resalta la importancia del tema de estudio, con lo cual, la hipótesis principal queda demostrada.

3.3.2 CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS SECUNDARIA

En cumplimiento de los objetivos especificados, nos ha permitido comprobar que las hipótesis planteadas son evidentes.

- Del resultado de la Investigación se ha establecido que el Planeamiento Estratégico contribuye en gran medida en la participación de los procesos y con ello su incidencia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, debiendo reflejarse en un Desarrollo Institucional eficiente en el Mediano Plazo, así mismo los resultados que arrojan las encuestas a nivel de funcionarios, directivos y profesionales confirman este estudio. En consecuencia, la hipótesis queda demostrada.
- Del resultado de la Investigación se ha establecido que las acciones de coherencia e integración en la unidad orgánica del BN, contribuyen al cumplimiento de las normas y políticas en la ejecución del Planeamiento Estratégico con el fin de alcanzar las Perspectivas de su Desarrollo Institucional en el Mediano Plazo; así mismo esta contrastación permite tomar en cuenta las entrevistas realizadas y las tendencias correspondientes de las gráficas.
- Asimismo, los cuadros y gráficas representativas de las preguntas realizadas a los encuestados (funcionarios, directivos y profesionales), demuestran claramente que una adecuada toma de decisiones, contribuye a una eficiente gestión y control debiendo reflejarse en su desarrollo institucional y contribuyendo a su productividad, integridad, direccionalidad, responsabilidad y rendimiento para alcanzar los niveles deseados de crecimiento y desarrollo.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

4.1.1. CONCLUSIONES GENERALES

- 1° Las empresas en general en este mundo de exigencia y competitividad, se encuentra en una lucha permanente por conseguir más recursos para cumplir con sus fines y objetivos consagrados en sus Planes de Desarrollo Institucional dado el exigente mercado financiero competitivo en brindar productos y servicios acordes en calidad y eficiencia, esperándose obtener los objetivos deseados.
- 2° Los Gobiernos de turno no han sintonizado y no le han dado mayor relevancia e importancia al CEPLAN (Centro Estratégico de Planeamiento Nacional, no definiendo una política integral que armonice con los cambios que ocurren en el Mundo Globalizado y se esté acorde con los acontecimientos que suceden en el Mundo en Tiempo Real. Para ello, es necesario que se diversifique los productos y servicios en actividades de producción, inversión e inclusión social que refuerce su ámbito de acción, generando recursos, para garantizar y viabilizar sus actividades y que estas se realizan en forma permanente.
- 3° El Banco de la Nación no cuenta con un área efectiva que oriente y formule Lineamientos de Planeamiento Estratégico para su Desarrollo y por ende se proyecte con un moderno y efectivo Plan de lanzamiento de nuevos productos y servicios financieros.

4.1.2. CONCLUSIONES ESPECIFICAS

- 1° El Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación se caracteriza por la inadecuada estructura, orgánica-funcional, indefinición de objetivos estratégicos, inconsistencia en la formulación de las Estrategias de su Desarrollo Institucional, carencia de un control Estratégico efectivo, no existe una aplicación sistemática de los resultados y objetivos propuestos en el Plan.
- 2° El Planeamiento Estratégico contribuye medianamente en la eficiencia de su Desarrollo Institucional en el Mediano Plazo.
- 3° De la Investigación se pretende una Propuesta de un nuevo diseño de Planeamiento Estratégico, con vista a alcanzar las Perspectivas de su Desarrollo Institucional en el Mediano Plazo.

4.2 RECOMENDACIONES

4.2.1 RECOMENDACIÓN GENERAL

- 1° Que, la Alta Dirección, implemente acciones estratégicas y oriente los lineamientos de Planeamiento Estratégico para su Desarrollo que conlleve a su Desarrollo Nacional y Regional dentro de su ámbito de competencia.

4.2.2 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

- 1° El Banco de la Nación debe realizar las acciones necesarias para implementar adecuadamente un Diseño del Planeamiento Estratégico para cambiar sus características en cuanto a la definición de su estructura orgánico-funcional, indefinición de los objetivos estratégicos, inconsistencia en la formulación de las estrategias de desarrollo institucional, carencia de un control estratégico, inexistencia de una aplicación sistemática de los resultados previstos en su Plan y con ello lograr su eficiencia en su Desarrollo en el Mediano Plazo.
- 2° El Banco de la Nación, debe implementar las acciones correctivas para que la Alta Dirección defina criterios técnicos y estratégicos con el fin de ser Líderes del Cambio en sus servicios, mejorando su Diseño en forma eficaz y eficiente y de esta forma contribuyan a su eficiencia y Desarrollo Institucional en el Mediano Plazo.
- 3° Se debe implementar la Discusión y Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el Mediano Plazo, instrumento en el cual se plasme la Visión y Misión de futuro del Banco que el país requiere. Acción que debe efectuarse de abajo hacia arriba.

REFERENCIAS

- ACKOFF, Russell**, “Rediseñando la empresa del futuro”,. Editorial Limusa, México, 1993.
- CARRILLO, Francisco**. Cómo hacer Tesis y el Trabajo de Investigación Universitario.
Edit. Horizonte - Perú-1996.
- CIEES**. Materiales de Apoyo a la Evaluación Educativa.. Colombia. Año 2000 (Otros).
- CLAUSEWITZ, Karl Von** El Arte de la Guerra, Volumen I, Editorial Diógenes, México
1977.
- COROMINAS, Joan**. Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, 5° Edición.
Ed. Gredos, Madrid, 1976.
- F.J. Tejedora-A.G. Valcárcel**: Perspectivas de las Nuevas Tecnologías en la Educación.
Editorial Nancea. 1998
- GÓMEZ CEJA, Guillermo**: “Planeación y Organización de Empresas”. Editorial Editor,
México, 1976.
- HART, Lidell**. La Estrategia de Acercamiento Indirecto en las Empresas. Edit. Limusa.
México. 2001
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H.**, “Administración, una perspectiva global”, Editorial Mc.
Graw Hill, 4° Edición, México, 1995.
- LEIFERMAN, Uriel**, “Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación”,
Ficha Técnica de Contenidos, INAP, 1996.
- LEVY, Alberto**, “Planeamiento Estratégico”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1981.
- LLANCCE, M.L.**, Planeamiento Estratégico: una necesidad para el desarrollo actual. Lima,
Conferencia II/FIIS-UNI, 1993.

LOYOLA A, J. Antonio y SCHETTINO Y, Macario. Estrategia Empresarial en una Economía Global. Massé, Pierre, “El plan y el antiazar”. Ed. Nueva Colección Labor, Buenos Aires, 1966.

MATUS, Carlos. Teoría del Juego Social. Fondo Editorial Altadir. Impreso en Venezuela, 1999.

MINTZBERG Henry / KING JAMES, Bryan – Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1993

MORELLO, Agustín, Programa Argentino de Seguridad Social, PASS, Buenos Aires, 1966.

MORIN, Edgar Introducción al Pensamiento Complejo. Internet. [Http://www.lander.es](http://www.lander.es). 2002

SIERRA BRAVO, Restituto. Técnica de Investigación Social, Teoría y Ejercicios. Editorial. ISBN, Madrid España. 1994

ANEXOS

ANEXO I : ENCUESTA DE OPINIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas en forma correcta, de acuerdo con su criterio y nivel de Información:

1. ¿Cree Ud. que el Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación propicia su Desarrollo Institucional?

SI: NO:

Si la respuesta es NO, ¿Cuales son las deficiencias?

a. _____ b. _____ c. _____

2. ¿Considera que el Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación, constituye el desarrollo de procesos participativos?

SI: NO:

Si la respuesta es NO, ¿Cuales son las deficiencias?

a. _____ b. _____ c. _____

3. ¿Existe coherencia e integración en la implementación del Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación?

SI: NO:

Si la respuesta es NO, ¿Qué falta?

a. _____ b. _____ c. _____

4. ¿Cree que el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación ha permitido una adecuada toma de decisiones en su accionar institucional?

SI Regular NO

5. ¿Se cumplen los objetivos y metas en el accionar del Banco de la Nación en todos sus niveles?

SI Regular NO

6. ¿La implementación y ejecución de normas y políticas, contribuyen al desarrollo del Banco de la Nación en todos sus estamentos?

SI ¿Como?

NO ¿Porque?

7. ¿Los niveles de gestión y control, en el Banco de la Nación se vienen desarrollando de manera adecuada cuáles son?

a. _____ b. _____ c. _____

8. Se puede decir que la capacidad organizacional en general (Profesionales y trabajadores administrativos es:

Positivo Deficiente

Aceptable Malo

SI es deficiente o malo ¿Porque?

a. _____ b. _____ c. _____

9. ¿Cuáles son a su criterio los puntos fuertes y los puntos débiles del Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación?

Fortalezas

Debilidades

a. _____

a. _____

b. _____

b. _____

c. _____

c. _____

10. ¿Cómo se considera la imagen que proyecta el Banco de la Nación a la opinión pública:

Buena

Regular

Deficiente

¿Por qué?

11. ¿De acuerdo con su experiencia cómo cree que se puede mejorar la eficacia en el Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación?

a. _____ b. _____ c. _____

12. ¿Alguna opinión sobre funcionamiento del Planeamiento Estratégico en el Banco de la Nación?

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “IMPACTO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES / INDICADORES	METODOLOGIA	TECNICA
<p>Problema Principal ¿En que medida la implementación de un adecuado planeamiento o estratégico, incide en el desarrollo del BN?</p> <p>Problemas Secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De que manera los procesos participativos en la planificación estratégica, permite un mejor nivel de ejecución en los objetivos y metas institucionales? • ¿Cómo las acciones de coherencia 	<p>Objetivo General Analizar en que medida la adecuada implementación del planeamiento o estratégico, incidirá en el desarrollo del BN.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar de que manera los procesos participativos en la planificación estratégica incidirán en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. - Explicar como las acciones de coherencia e integración en las unidades 	<p>Hipótesis General</p> <ul style="list-style-type: none"> • La adecuada difusión, participación y coherencia en la implementación del planeamiento estratégico, incidirá en el desarrollo del BN. <p>Hipótesis Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos participativos en la planificación estratégica, incidirán en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. • Las acciones 	<p>V.I. = Planeamiento Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos participativos • Coherencia e integración • Decisiones <p>V.D. = Banco de la Nación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y metas • Normas y políticas • Gestión y control 	<p>En la Investigación se empleará la metodología basada en los procedimientos Deductivo – Análisis en el nivel Descriptivo – Explicativo para armonizar el manejo de la información de las etapas de desarrollo de la investigación con relación a las variables de estudio</p>	<p>Información Indirecta.- Recopilación de la información existente en fuentes bibliográficas (para analizar temas generales sobre la investigación a realizar), hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible: éstas serán libros, revistas especializadas, periódicos escritos por autores expertos y páginas web de Internet.</p> <p>Información Directa.-</p>

<p>e integración en las unidades orgánicas, contribuyen al cumplimiento de las normas y políticas del BN?</p> <p>• ¿De que manera la adecuada toma de decisiones, contribuyen a una eficiente gestión y control en el BN?</p>	<p>orgánicas, contribuyen al cumplimiento de las normas y políticas del BN.</p> <p>- Establecer de que manera la adecuada toma de decisiones contribuyen a una eficiente gestión y control en el BN.</p>	<p>de coherencia e integración en las unidades orgánicas, contribuirán al cumplimiento de las normas políticas del BN.</p> <p>• La adecuada toma de decisiones, contribuirá a una eficiente gestión y control en el BN.</p>			<p>Este tipo de información se obtendrá mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de las poblaciones citadas, cuyas muestras serán obtenidas aleatoriamente; al mismo tiempo, se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con la ayuda de una guía debidamente diseñada</p>
---	--	---	--	--	---

ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La preocupación del investigador es cuidar que el instrumento que elabore para la recolección de datos, posea las cualidades básicas y necesarias, como la Validez y la Confiabilidad. Según Jay Cohen (citado por Sánchez, 2014),

En relación a la validez cuando se aplica un instrumento, se refiere al juicio del investigador de lo bien que mide de hecho el instrumento, es decir de su juicio de lo que pretende medir, juicio basado en la evidencia sobre lo apropiado de las inferencias extraídas (deducción de un proceso de razonamiento), como también del error, del instrumento.

La caracterización de la Validez de las pruebas del instrumento y de sus puntuaciones, son expresadas con frecuencia con términos como “Aceptable” y “Débil”, lo que refleja un Juicio de lo adecuado que resulta estar midiendo la realidad según los atributos, para cuya medición se diseñó el instrumento, medido en un rango de 1 a 100.

La Validación (también denominada veracidad, exactitud, autenticidad o solidez del instrumento) del instrumento, viene a ser entonces, el proceso de Recopilación y Valoración (resultados) de la evidencia de Validez. Pero, no hay reglas para determinar el rango mínimo aceptable de un “coeficiente” de validez, según Cronbach y Gleser (1965), que afirmaron que dichos coeficiente de validez no necesitan ser tan elevados, y luego Lawshe (1975), propuso la formula simple para cuantificar el grado de consenso, solicitando a un Grupo de Expertos, que determinen la Validez de contenido de un instrumento. El Cuadro muestra dichos valores, las que se tomaran en cuenta para la Validación del Instrumento.

Cuadro 1: Valores Mínimos de Validez, según Grupos de Expertos

Numero de Expertos	Valor Mínimo (Coeficiente)	Semáforos
40	0.29	
20	0.42	
15	0.49	
10	0.62	
De 3 a menos de 10	De 0.84 a 0.90	

Fuente: La Cuarta Vía. Sánchez (2011). Tomado de Lawshe (1975)

ANEXO N° 04: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Confiabilidad es sinónimo de seguridad, fiable o consistencia. La Confiabilidad de un Instrumento establece la consistencia del instrumento que se ha elaborado mediante un puntaje, como resultado de la medición exacta de la variable (s), pero que contiene el puntaje verdadero más el margen de error. La Medición del Valor es única, y cuando se realicen sucesivas mediciones, se obtendrán puntajes aproximados a este valor, por cuanto aun no se posee un instrumento tan perfecto que sea capaz de medir la magnitud real.

Los factores que contribuyen a mejorar la confiabilidad de una prueba son el adecuado número de ítems, la homogeneidad de los elementos de la prueba y la representatividad (muestra representativa) de lo que se quiere medir.

Según Sánchez (2011), en la investigación se calcula la confiabilidad, según método desarrollado por Cronbach (1951), denominado “Coeficiente Alfa... + error estándar” del instrumento a evaluar a ser utilizada en pruebas que contienen reactivos que pueden calificarse en forma individual a lo largo de un rango de valores (de 1 a 100). Como no se conoce la “Puntuación Verdadera”, para ninguna persona que responda la prueba, se permite estimar el rango en que es probable que exista la puntuación verdadera.

El Cuadro permite interpretar, según el Alfa de Cronbach, los Valores hallados.

Cuadro 2: Rangos de Confiabilidad para Enfoques Cuantitativos

Intervalos	Interpretación	Semáforo
De 01 a 20	Poca Confiabilidad	
De 21 a 40	Baja Confiabilidad	
De 41 a 60	Confiable	
De 61 a 80	Muy Confiable	
De 81 a 100	Excelente Confiabilidad	

Fuente: La Cuarta Vía. Sánchez (2011).