

# **PERU: GERENCIAMIENTO CORPORATIVO APLICADO A LOS GOBIERNOS LOCALES**

## **RESUMEN**

El diagnóstico de los gobiernos locales nos da como resultado la falta de planeación, problemas en la organización y dirección, asimismo falta de coordinación y control interno como externo; todo lo cual tiene como base la falta de gerenciamiento corporativo, que considere además de los aspectos técnica de la gestión y control modernos, la participación activa y dinámica de las autoridades municipales elegidas, los trabajadores municipales y especialmente los vecinos de sus jurisdicciones en la gestión de los recursos que utilizan las municipalidades y que redundan en la comunidad a través de servicios.

Ante la falta del gerenciamiento corporativo el problema es como organizar dicho gerenciamiento de modo que se convierta en facilitador de la optimización de los gobiernos locales y contribuya al total beneficio de la vecindad. Para el efecto se propone un Plan de gerenciamiento corporativo que considera a las autoridades, trabajadores y la comunidad vecinal, asimismo las estrategias, recursos, objetivos y otros elementos de este tipo de entidades del Estado.

En este trabajo nuestra proposición es que el gerenciamiento corporativo, debe organizarse entrelazando los recursos, ideas estratégicas, objetivos y otros elementos, de tal modo que se obtenga eficiencia, eficacia y economía en la gestión integral de los gobiernos locales.

Palabras clave: Gobiernos locales, Gerenciamiento corporativo, optimización de la gestión.

ABSTRACT**"PERUVIAN: APPLIED CORPORATE MANAGEMENT TO THE LOCAL GOVERNMENTS"**

The diagnosis of the local governments gives us as a result the planning lack, problems in the organization and address, also coordination lack and internal control as external; all that which has like base the lack of corporate management that considers besides the technical aspects of the administration and modern control, the active participation and dynamics of the authorities municipal elects, the municipal workers and especially the neighbors of their jurisdictions in the administration of the resources that you/they use the municipalities and that they redound in the community through services.

Before the lack of the corporate management the problem is as organizing this management so he/she becomes facilitator of the optimization of the local governments and contribute to the total benefit of the vicinity. For the effect he/she intends a Plan of corporate management that considers to the authorities, workers and the local community, also the strategies, resources, objectives and other elements of this type of entities of the State.

In our work proposition it is that the corporate management, he/she should be organized intertwining the resources, strategic ideas, objectives and other elements, in such a way that is obtained efficiency, effectiveness and economy in the integral administration of the local governments.

Words key: Local governments, corporate management, optimization of the administration.

## **INTRODUCCION**

**La investigación titulada:**

**“PERU: GERENCIAMIENTO CORPORATIVO APLICADO A LOS GOBIERNOS LOCALES”,**

**tiene como objetivo:**

Determinar un plan de gerenciamiento corporativo, que considere a las autoridades, trabajadores y la comunidad vecinal; las estrategias, recursos materiales y financieros y los objetivos que deben alcanzarse en provecho sus jurisdicciones.

**Esta investigación es importante porque induce a la participación del Estado y trabajadores en la regulación del uso efectivo de los recursos e igualmente promueve la participación de la comunidad vecinal en el control de la utilización de los recursos. Asimismo este trabajo tiende a que exista una prospectiva eficaz en la gestión y el control de los gobiernos locales, mediante la eficiencia, eficacia y economía de los recursos.**

**Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas de la Escuela de Post Grado de nuestra Universidad Nacional Federico Villarreal.**

**Para llegar a contrastar los objetivos y las hipótesis planteadas, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:**

**El Capítulo I, presenta el Planteamiento Metodológico de la investigación.**

**El Capítulo II, presenta el Planteamiento Teórico de la investigación.**

**El Capítulo III, está referido a la presentación, análisis e interpretación de la Entrevista realizada.**

**El Capítulo IV, está referido a la presentación, análisis e interpretación de la Encuesta realizada.**

**El Capítulo V, presenta la Contrastación y Verificación de los Objetivos Planteados.**

**El Capítulo VI, presenta la Contrastación y Verificación de las Hipótesis Planteadas.**

**El Capítulo VII, presenta otros aspectos de la investigación, como son las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación**

**Finalmente se presenta la bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.**

## **PARTE I:**

### **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO Y TEORICO DE LA INVESTIGACION**

#### **CAPITULO I:**

##### **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

###### **1.1. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

Según la Constitución Política del Estado, las municipalidades distritales son los órganos de gobierno local, tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Promueven el desarrollo y la economía local y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo. Estas grandes responsabilidades solo se pueden hacer mediante el gerenciamiento corporativo de estos gobiernos, de modo que permita administrar en forma eficiente, efectiva y económica los recursos que otorga el estado y que corresponden a toda la colectividad de la jurisdicción.

De esta forma en este trabajo, se propone un plan de gerenciamiento corporativo para los gobierno locales, el mismo que comprende la identificación de los principios, recursos, estándares, herramientas, estrategias y proceso del gobierno corporativo. De aplicarse este plan en los gobiernos locales, los mismos podrían alcanzar eficiencia,

eficacia, economía, productividad, mejora continua y competitividad en la utilización de los recursos y en la prestación de servicios a la colectividad.

## **1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

### **DELIMITACION ESPACIAL:**

El trabajo de investigación se realizará tomando como base los Gobiernos Locales Distritales de Lima Metropolitana, porque a diferencia de los Gobiernos Locales Provinciales, en estos los recursos son mas escasos lo que no permite disponer de técnicos que realicen aportes para un adecuado gerenciamiento corporativo.

### **DELIMITACION TEMPORAL:**

Es una investigación de actualidad. Sin embargo se tomarán como referencia los resultados obtenidos los años 2003 a 2004 y su proyección al quinquenio 2005-2010.

### **DELIMITACION SOCIAL:**

**Abarcará a los Alcaldes, Regidores, trabajadores y los vecinos de las jurisdicciones distritales.**

**En la Ley Orgánica de Municipalidades que trata de estos elementos humanos, pero no se indica como insertarlos en un equipo que trabaje conjuntamente en el gerenciamiento corporativo de su gobierno local.**

## **1.3. PROBLEMAS DE LA INVESTIGACION**

### **1.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Según la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), “los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico”

Según los vecinos y mi propia experiencia profesional, me ha llevado a determinar que los gobiernos locales no son los canales inmediatos de participación que la Ley establece y que los vecinos reclaman y esto se puede comprobar por las constantes denuncias y quejas de los vecinos contra las autoridades municipales.

Los gobiernos locales tienen problemas en sus elementos esenciales: territorio, población y organización. Específicamente tienen problemas de demarcación de sus territorios lo que ocasiona que los vecinos de las áreas en disputa no contribuyan a ninguno de los municipios; los servicios que prestan a sus poblaciones son insuficientes y de mala calidad, lo que ocasiona constantes reclamos y la renuencia al pago de tributos por parte de la población. En cuanto a su organización, existe falta de documentos normativos, otras veces existe los documentos pero no se aplican por las autoridades y los ejecutivos; tienen problemas de autoridad, responsabilidad y coordinación lo que hace que un trabajador no coordine su trabajo, rehuya la responsabilidad y no sepa si responde a uno u otro jefe; asimismo su estructura organizacional ha sido establecida sin criterios técnicos y sin tener en cuenta los nuevos paradigmas del gerenciamiento corporativo.

La LOM, establece que “los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”. Al respecto se ha determinado mediante encuestas que los vecinos no se sienten representados por las autoridades de los gobiernos locales por la falta de responsabilidad en el cumplimiento de las promesas electorales; los vecinos indican que no existe una política promocional ni adecuada en la prestación de servicios públicos locales; asimismo los vecinos desconocen que los gobiernos locales estén trabajando por el desarrollo integral, sostenible y armónico de sus circunscripciones, por el contrario denuncian que cada grupo de autoridades que ingresa a los municipios no realiza las obras pendientes de gestiones anteriores, realizan algunas obras sin armonizar criterios con otras entidades ni con los vecinos, lo que origina sobrecostos por tener que rehacer o en el peor de los casos tener que destruir las obras realizadas.

La LOM, establece que “el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se

establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales". Se ha determinado que muchos gobiernos locales no realizan planeación alguna, en otros casos, los planes y programas municipales no son integrales y no tienen la participación de sus vecinos.

La LOM, cuando se refiere a la gestión municipal, dice que "los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal. En toda medida destinada a la prestación de servicios deberá asegurarse el equilibrio presupuestario de la municipalidad". En este contexto, se ha determinado que los servicios son escasos y de mala calidad por tanto no aseguran el interés de los vecinos que necesitan mejores servicios de limpieza, mejor alumbrado público, mejor tratamiento de sus parques y jardines, mejor seguridad vecinal y otros servicios municipales; por otro lado la facilitación de servicios se realiza sin una adecuada racionalización de recursos, lo cual ocasiona mayores costos que beneficios y al tener una vecindad insatisfecha no se alcanza la eficacia del servicio. Como consecuencia de esto se origina un desequilibrio en los presupuestos de los gobiernos locales, lo que origina el arrastre de resultados negativos, lo que afecta la imagen institucional de estas entidades públicas.

La LOM., cuando se refiere al desarrollo económico local dice: "Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local, con criterio de justicia social". Se ha determinado que esto tampoco se cumple. Por el contrario los empresarios se quejan del alto costo de las licencias municipales de funcionamiento, de los avisos publicitarios, de los tributos: impuesto predial, patrimonio automotriz, embarcaciones de recreo, rodaje, tasas municipales (limpieza pública, serenazgo, parques y jardines y otros), todo lo cual antes de ser facilitador del desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local, es atentatorio contra ello. Al respecto hay acciones de amparo, denuncias en la prensa, protestas en locales municipales y otras acciones que realizan los empresarios. Por otro lado está la queja de los vecinos, cuando los municipios sin tener en cuenta sus propias normas realizan autorizaciones de grifos, plantas industriales, hoteles, discotecas u otros establecimientos junto a locales escolares, iglesias, conjuntos residenciales; lo que ocasiona la protesta airada de la vecindad.

La LOM, establece que "las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan,

aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación. Las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el artículo 197° de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos. El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia. Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo". Esta norma al ser relativamente nueva, no es aplicada en la gran mayoría de gobiernos locales, lo que origina que no haya participación de la población en la formulación de los presupuestos participativos y por otro lado se aprueban presupuestos en evidente desequilibrio, otras veces se mangonea a la población para obtener su apoyo.

Toda esta problemática descrita no es otra cosa que, el resultado de una falta de gerenciamiento corporativo, que no viene aplicándose en los gobiernos locales que debería incorporar en un solo equipo a las autoridades municipales elegidas, los trabajadores municipales y los vecinos de sus jurisdicciones para gestionar los recursos que utilizan las municipalidades y que redundan en la comunidad a través de servicios.

### **1.3.2. PROBLEMA PRINCIPAL**

**¿ Cómo organizar el gerenciamiento corporativo de modo que se convierta en facilitador de la Optimización de los gobiernos locales distritales y contribuya en total beneficio de su jurisdicción ?**

### **1.3.3. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

1. ¿ De qué manera el proceso del gerenciamiento corporativo de un gobierno local distrital, puede optimizarse con las normas municipales ?
2. ¿ Qué hacer para que los recursos humanos, materiales y financieros de los gobiernos locales distritales, sean facilitadores de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión municipal ?
3. ¿ El establecimiento de estándares gerenciales puede ayudar a la obtención de resultados en el gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales distritales ?



#### **1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

**Para que los recursos utilizados por los gobiernos locales, alcancen las metas, objetivos, misión y visión institucional, es necesario que los mismos estén gestionados corporativamente por el Alcalde, Regidores, trabajadores municipales y vecinos de su jurisdicción.**

**El gobierno corporativo, incluye la planeación, organización, ejecución, coordinación y control de las actividades establecidas por la Ley Orgánica de Municipalidades para los gobiernos locales, mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos.**

**En la gestión institucional moderna, es vital el gerenciamiento corporativo de los planes, cumplimiento de leyes y otros aspectos relacionados con la gestión de las actividades de los gobiernos locales; lo que se puede realizar eficazmente con la participación activa y dinámica de autoridades, trabajadores y vecinos.**

**La aplicación del gerenciamiento corporativo, permitirá asegurar que las políticas y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades de los vecinos. Asimismo asegura un seguimiento adecuado para constatar si las políticas y actividades de control son obedecidas por las autoridades, trabajadores y vecinos.**

**El gerenciamiento corporativo, permitirá hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, social y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de la comunidad y adaptar su estructura, procesos y procedimientos para asegurar la continuidad y desarrollo**

**El gerenciamiento corporativo, fomenta la eficiencia y ayuda a garantizar la optimización de los sistemas, sub-sistemas, recursos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas vigentes.**

**Debido a que el gerenciamiento corporativo es mucha utilidad para la consecución de los objetivos institucionales, cada vez es mayor la necesidad de aplicarlo, lo que hace que se justifique ventajosamente su aplicación en los gobiernos locales distritales.**

**El gerenciamiento corporativo, debe ser considerada como una solución a los problemas potenciales en la gestión de todos los sistemas administrativos de las municipalidades distritales.**

**La importancia que tiene este trabajo es que podría ser utilizado por los gobiernos locales distritales para llevar a cabo su gestión municipal en el marco de las estrategias y orientado a mejorar la calidad de su gestión institucional en**

**total beneficio para las comunidades locales. Con este documento pueden ayudarse en la previsión oportuna y utilización adecuada de los recursos disponibles con el objeto de optimizar las deficiencias existentes en las administraciones municipales vigentes.**

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar un plan de gerenciamiento corporativo, que considere a las autoridades, trabajadores y la comunidad vecinal; las estrategias; recursos materiales y financieros y los objetivos que deben alcanzarse en provecho de sus jurisdicciones municipales distritales

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Establecer los criterios técnicos para aplicar las normas municipales, de modo que contribuyan adecuadamente a la Optimización de los gobiernos locales de los distritos de lima metropolitana
2. Establecer la participación integral de autoridades, trabajadores y vecinos de las municipalidades distritales en el logro de las metas y objetivos institucionales
3. Establecer los estándares para el gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales distritales, para medir la eficiencia, eficacia y economía de los servicios que prestan en provecho de la comunidad.

## **1.6. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

### **HIPÓTESIS GENERAL:**

**El gerenciamiento corporativo, debe organizarse entrelazando los recursos humanos, ideas estratégicas, recursos materiales y los objetivos institucionales; de tal modo que se obtenga eficiencia, eficacia y economía en la gestión integral de los gobiernos locales distritales.**

**HIPÓTESIS SECUNDARIAS:**

1. Los gobiernos locales distritales pueden optimizar su gerenciamiento corporativo si aplican las normas municipales con criterio técnico y buscando efectividad en la comunidad.
2. La participación de las autoridades, trabajadores y vecinos de una comunidad son los verdaderos facilitadores de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos municipales
3. Los estándares permiten medir la eficiencia, eficacia y economía de los gobiernos locales; lo que se refleja en los resultados financieros, económicos y sociales.

**VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN:****1. VARIABLE INDEPENDIENTE:****X. GERENCIAMIENTO CORPORATIVO****➤ INDICADORES:**

- X.1..Proceso del gerenciamiento corporativo
- X.2. Recursos para ejecutar el gerenciamiento corporativo
- X.3. Estándares para medir la gestión del gerenciamiento corporativo.

**2. VARIABLE DEPENDIENTE:****Y. OPTIMIZACION DE LOS GOBIERNOS LOCALES****➤ INDICADORES:**

Y.1. Normas de los gobiernos locales distritales

Y.2. eficiencia, eficacia y economía de los gobiernos locales distritales

Y.3. Resultados financieros, económicos y sociales de los gobiernos locales distritales

## **1.7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **1. 7. 1. TIPO DE INVESTIGACION**

Este trabajo, es una investigación científica del tipo básica o pura, por cuanto presenta la teorización integral a través de la doctrina administrativa y/o gerencial: principios, normas, conceptos, procesos y procedimientos, técnicas, prácticas.

En este trabajo se dispone de información administrativa, financiera, económica, patrimonial, presupuestaria, los Informes de Auditoria interna y externa y las memorias de los Alcaldes Distritales. Asimismo se contará con las Leyes: orgánicas y específicas; Estatutos, Reglamentos internos, manuales, directivas y otros documentos relacionados con la programación, ejecución y control de las actividades municipales. Se estima que todo este banco de datos representará el sustento empírico y numérico para llegar a conclusiones.

### **1.7.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Es una investigación del nivel descriptivo - explicativo, por cuanto presenta la realidad actual de la gestión municipal distrital y se explica la forma como obtener la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos, los mismos que redundarán de una u otra forma en los servicios que prestan los gobiernos locales a sus comunidades.

### **1.7.3. METODOS DE INVESTIGACION**

#### **DESCRIPTIVO:**

El que ha permitido detallar, especificar, particularizar los hechos que se han suscitado en la gestión municipal, de modo que permitan inferir o sacar conclusiones válidas para ser utilizadas en el trabajo de investigación

#### **ANALÍTICO:**

Este método permitirá examinar la gestión municipal en la operatividad de los servicios que reciben las jurisdicciones locales, para poder inferir o formular conclusiones sobre su incidencia en la eficiencia, eficacia y economía de la gestión municipal

En el proceso de desarrollo de este trabajo de investigación, además de estos métodos se aplicarán otros pero en menor incidencia, de modo que su adecuada complementación permitirá obtener los resultados que persigue este Trabajo. En todo caso, la utilización de métodos o cualquier procedimiento o técnica de trabajo no es limitativa en el trabajo de investigación, si no meramente enunciativa.

#### **1.7.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

El diseño que se ha aplicado en la investigación es el de objetivos. De esta forma el Objetivo general se forma a partir de los objetivos específicos, con los cuales se contrastan. A su vez los Objetivos específicos, constituyen la base para formular las Conclusiones Parciales de la Investigación. Las Conclusiones Parciales, se correlacionan adecuadamente para formular la Conclusión Final de la Investigación, la misma que debe ser congruente con la Hipótesis General, la misma que constituye la respuesta a la problemática planteada en el trabajo de investigación.

#### **1.7.5. POBLACIÓN**

La población de este trabajo de investigación estará constituida por los Gobiernos Locales Distritales de Lima Metropolitana.

#### **1.7.6. MUESTRA**

La muestra de este trabajo de investigación estará constituida por:

- La Municipalidad Distrital de Comas.
- La Municipalidad Distrital de Independencia.
- La Municipalidad Distrital de Los Olivos.

Las razones que me han llevado a direccionar la muestra, es debido al carácter técnico del trabajo, a la facilidad en la obtención de la data que necesita la investigación y que por lo general otras municipalidades son renuentes a facilitarla. Otra razón es el crecimiento poblacional de estos distritos y que por tanto requieren mayor dotación de servicios para sus vecinos. La ubicación geográfica también a incidido y otros factores que se desarrollarán ampliamente en el marco teórico de la investigación

#### 1.7.7. TÉCNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

- **Revisión documental.-** Se utilizarán para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, memorias, presupuestos, estados financieros y presupuestarios relacionados gestión institucional de las municipalidades distritales.
- **Entrevistas.-** Esta técnica se aplicará para obtener datos de parte de los alcaldes y regidores de las municipalidades distritales para determinar como se desarrollan la gestión de sus recursos municipales.
- **Encuestas.-** Para aplicar cuestionarios de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación de parte de los trabajadores y vecinos de las municipalidades distritales.

#### 1. 7. 8. INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS

- **Ficha bibliográfica-** Instrumento para recopilar datos de las normas legales, administrativas, contables, de auditoria, de libros, revistas, periódicos, trabajos de investigación e Internet relacionados con el trabajo de investigación..
- **Guía de Entrevista.-** Instrumento que será utilizado para llevar a cabo las entrevistas con los alcaldes y regidores de los gobiernos locales distritales.

➤ **Ficha de encuesta.**- Este instrumento será aplicado para obtener datos de los trabajadores y vecinos de las municipalidades distritales, para luego convertirla en información del trabajo de investigación

#### **1.7.9. TECNICAS DE ANALISIS**

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- a) Análisis documental
- b) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- c) Comprensión de gráficos
- d) Conciliación de datos
- e) Indagación
- f) Rastreo

#### **1.7.10. TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.**

- a) Ordenamiento y clasificación
- b) Registro manual
- c) Proceso computarizado con Excel
- d) Proceso computarizado con SPSS

### **CAPITULO II:**

#### **PLANTEAMIENTO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

##### **2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS**

Se ha podido determinar que existen trabajos de investigación referidos a la administración, planeamiento, organización, ejecución presupuestal, sistema de control interno de entidades privadas como públicas; pero ninguno referido directamente al gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales.

Los trabajos que existen aportan algunos puntos importantes a nuestra investigación.

**La Tesis de León y Zevallos (2001)<sup>1</sup>, tiene como objetivo hallar soluciones a los problemas de la gestión municipal debido a las irregularidades administrativas y de control. Este trabajo se relaciona con el presente trabajo.**

**Avendaño (2002)<sup>2</sup>, a través de su Tesis, realiza una descripción del proceso de Ejecución presupuestal. Se puede establecer un nexo con la presente investigación en la medida que ambos trabajos precisan los recursos humanos, materiales y financieros que necesita la entidad para ejecutar sus actividades y cumplir sus objetivos.**

Otro trabajo de investigación, es el de **Tello (2003)<sup>3</sup>**, en este caso la vinculación que tiene ese trabajo con la presente investigación, se refiere a la formulación, programación y ejecución presupuestal, enfocada desde una perspectiva crítica y descriptiva, el autor hace una referencia al proceso de consolidación y ejecución del presupuesto central en todos los ámbitos. El trabajo de Tello<sup>4</sup> está enmarcado en los principios del presupuesto: La unidad, la universalidad, anualidad y la especialidad.

**Otro trabajo investigado es el de Garay<sup>5</sup> quien al referirse a la Ejecución del presupuesto dice que “ Implica el manejo de los planes y actividades aprobadas para un determinado periodo, a un costo que se mantenga dentro de los límites de los recursos disponibles estimados”. A continuación dice “Hay dos aspectos que concierne a la ejecución presupuestal, uno de ellos es el control, que son las medidas que se toma para cumplir con lo fijado en el plan financiero aprobado, y el otro la flexibilidad, en la que se relaciona la recepción de los fondos con el ajuste de los planes a las nuevas necesidades”**

---

<sup>1</sup> León Flores, Gilberto y Cevallos Cardich, Jose. (2001) *El Proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal*. 1999. Lima. Pág. 120

<sup>2</sup> Quiroz Avendaño, Dora Edith. (2002) *“Trabajo Real en el Área de Presupuesto de una Entidad Pública”*, 1993, P65

<sup>3</sup> Tello Romero, Demetri Jose (2003) *El Presupuesto Funcional Y La Auditoria En Las Entidades Del Sub Sector Gobierno Central*, 1968, P69

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> GARAY AHUMADA, Jose. *Control y manejo del presupuesto en una Universidad*. Lima 1988. p156



**Terry** <sup>6</sup>, en su obra, hace referencia al proceso de gerenciamiento empresarial: planeación, organización, ejecución, coordinación y control; lo cual evidentemente está relacionado con nuestro trabajo de investigación.

**Krause**<sup>7</sup>, cuando adapta el texto clásico de Sun Tzu al mundo de hoy, se refiere a las tácticas y estrategias que debe adoptar el gerenciamiento corporativo para cumplir con sus objetivos, lo cual será de mucha utilidad para la investigación.

**JOHNSON & SCHOLLES**<sup>8</sup>, establecen una serie de conceptos sobre el gerenciamiento corporativo, como: la definición de estrategias, el análisis estratégico, la elección de estrategias gerenciales, implementación de las estrategias.

**ANDRADE**<sup>9</sup>, dice que en un mundo contemporáneo, los gerentes de las empresas públicas y privadas deben actuar bajo el supuesto de que la economía es muy dinámica y el cambio es la regla afín de las empresas y las personas. A continuación indica que el planeamiento es una técnica de gestión gerencial que permite dominar y afrontar los cambios previstos. Toda entidad requiere de técnicas científicas y métodos modernos, siendo el planeamiento gerencial un método para la búsqueda de mejoras y solución a los problemas existentes en un período dado.

**Elorrega Montenegro G.**<sup>10</sup>, cuando se refiere al sistema de control interno dice que es el encargado de examinar las operaciones de las entidades en consideración de los siguientes aspectos. i) que los planes y la política general del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria; ii) que los resultados de los planes y de la política general respondan en su ejecución a los objetivos perseguidos; iii) que la estructura orgánica de la entidad, la división de las funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces; iv) que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la institución; v) que los bienes patrimoniales se hallen debidamente protegidos y contabilizados; vi) que las transacciones diarias se registren en su totalidad en forma correcta y oportunamente; vii) que la entidad se

---

<sup>6</sup> TERRY George. *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*. México. 2000. Pág. 334

<sup>7</sup> KRAUSE Donad. *El Arte de la Guerra para Ejecutivos*. Madrid. 2004. Pág 33

<sup>8</sup> JOHNSON Gerry & SCHOLLES Kevan. *Dirección Estratégica*. Madrid. 1999. Pág. 390

<sup>9</sup> ANDRADE, Simón. *Planificación de Desarrollo*. Lima. 2000. Pág. 188

<sup>10</sup> Elorrega Montenegro, Gorostiaga. (2002). *Curso de Auditoría Interna*. Chiclayo- Perú. Edición a cargo del autor. Pág. 6

encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas; viii) que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de decisión y de ejecución responsables de la buena marcha de la entidad; y, ix) Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, eficacia, prontitud y honestidad.

## **2.2. RESEÑA HISTORICA DE LA INVESTIGACION**

Uno de los sectores de la Administración Pública que ha demorado ponerse acorde con la modernidad y en carrera de la calidad total en prestación de servicios, es indudablemente la Municipalidad, refiriéndonos a las municipalidades en general. Los servicios en general que se brindan en estas instituciones dejan mucho que desear. Podría decirse que son muestra de la ineficiencia alcanzada con experiencia. Sin embargo, es necesario realizar un análisis mucho más serio del por qué la situación actual de las Municipalidades y sobretodo de la situación de la Administración Tributaria Municipal y su necesaria modernización.

Haciendo un poco de historia podemos decir que, entre 1892 y 1919, en la llamada República Aristocrática, se reorganizó tímidamente la institución municipal. En 1892, se promulgó una Ley Orgánica, que increíblemente, se mantuvo vigente hasta 1984.

En 1920, en el Oncenio de Leguía, se suspendió la electividad de los cargos municipales. Se decidió que el Ministerio de Gobierno, actualmente Interior, nombre a alcaldes y regidores. En consecuencia tuvieron que pasar cuarenta y tres años para que, en el primer gobierno de Fernando Belaunde Terry, se volviera a elegir democráticamente a las autoridades locales. Posteriormente, durante el gobierno militar se retomó a la “dedocracia”, para designar a los alcaldes.

Al recuperarse la democracia, en 1980, se reinició la elección de alcaldes y regidores, y al igual que en 1963 fue en el segundo gobierno del presidente Belaunde.

A pesar de este escenario sombrío, los municipios son la vanguardia del proceso de democratización que requiere el país. Cabe manifestar entonces que el desarrollo municipal en general ha sido y es muy incipiente en el Perú, lo cual indudablemente involucra a todos sus sistemas. Y es necesario mencionar que desde que se restablecieron las elecciones democráticas para la elección de alcaldes y regidores, el municipio se convirtió en la fuente para poder pagar los favores políticos, derivando

ello en la asimilación de personal que no era el más adecuado para desempeñar funciones propias de dichas instituciones.

La nueva Ley Orgánica de Municipalidades – Ley No. 27972, fue publicada en el Diario Oficial el Peruano el 27 de Mayo de 2003. Como antecedente diremos que la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley no. 23853, derogada, entró en vigencia en el mes de Junio del año 1984 e interpretaba la realidad económica, política, social y cultural de esa época y dentro del marco de la Constitución Política de 1979.

En 1993 entra en vigencia la nueva Constitución y trajo novedades en materia municipal. De hecho modificó la Ley Orgánica de Municipalidades en vigencia. Por ejemplo en la Constitución de 1979 sólo se reconocía a las Municipalidades la autonomía política y económica, mientras que la Constitución de 1993 le agrega la autonomía administrativa, otorga a las Ordenanzas rango de Ley, también les otorga iniciativa legislativa en materia de su competencia, y la irrenunciabilidad y revocabilidad de los cargos de Alcaldes y Regidores, entre otras situaciones que ésta nueva Ley Orgánica de Municipalidades recoge.

La realidad política, económica, social, cultura y jurídica en que vivimos hoy es distinta a la que sirvió de base para la derogada Ley No. 23853, es más vivimos hoy en un mundo globalizado al que nuestro país no escapa.

En general esta nueva Ley Orgánica de Municipalidades agrega a la anterior nuevos conceptos que buscan hacer posible la interrelación de una democracia representativa con el carácter participativo. Se habla de presupuestos participativos, rendición de cuentas, vigilancia ciudadana, transparencia en la información, aspecto esencial para el ansiado desarrollo, de concertación del medio ambiente, desarrollo sostenible, desarrollo de capacidades, del proceso de descentralización y dentro de ella transferencias de competencias, de la organización y participación ciudadana en la gestión de la administración municipal y en base a ello, de alguna manera, superar los males de la administración Municipal que son similares a los de la administración Pública.

### **2.3. BASE LEGAL DE LA INVESTIGACION**

Los gobiernos locales distritales se rigen en base a las siguientes normas:

- ❖ Constitución Política del Estado
- ❖ Ley Orgánica de Municipalidades
- ❖ Ley de Regionalización.
- ❖ Ley de gestión Presupuestaria del Estado
- ❖ Ley del Presupuesto Anual del Sector Público
- ❖ Ley de Creación del Distrito.
- ❖ Ley de Tributación Municipal- Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal.
- ❖ Ley del Sistema de Seguridad Ciudadana
- ❖ Ley y reglamento de Procedimientos de ejecución Coactiva.
- ❖ Directiva para la aprobación, ejecución y control del proceso presupuestado de los gobiernos locales.
- ❖ Plan Operativo de Municipalidad Distrital.
- ❖ Directivas y otros documentos internos.

## **2.4. GOBIERNOS LOCALES**

### **2.4.1. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DISTRITAL CONCERTADO**

Según Valdivia (2006), la Ley Orgánica de Municipalidades No. 27972, establece que basados en los Planes de Desarrollo Municipal Distritales Concertados y sus Presupuestos Participativos, el Consejo de Coordinación Local Provincial procede a coordinar, concertar y proponer el Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado y su Presupuesto Participativo, el cual luego de aprobado es elevado al Consejo de coordinación regional para su integración a todos los planes de desarrollo municipal provincial concertados de la región y la formulación del Plan de Desarrollo Regional Concertado.

Estos planes deben responder fundamentalmente a los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia de las políticas locales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los planes de desarrollo municipal concertados y sus presupuestos participativos tiene un carácter orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales. Son aprobados por los respectivos concejos municipales.

Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local, conforme al artículo 197° de la Constitución.

Adecuando los conceptos de Toso (2005)<sup>11</sup>, un plan, es un instrumento de planificación, parte del proceso administrativo, muy útil que comprende la estructura de operaciones a realizar, ordenadas de manera coherente, coordinada e implementada con los recursos disponibles en este caso de la localidad. Este plan de desarrollo concertado debiera concluir en un plan de acción, que es en definitiva una declaración precisa y clara de la finalidad que se persigue, así el plan debe constituirse en una guía opara determinar y orientar la inversión o la asignación y ejecución de los recursos ediles hacia los propósitos concertados con la comunidad para bien de la localidad.

#### **2.4.2. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL**

Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

##### **2.4.2. 1. CONCEJO MUNICIPAL**

El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde y 5 (cinco) regidores. El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras.

Corresponde al concejo municipal:

- 1) Aprobar los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y el Presupuesto Participativo.
- 2) Aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.

---

<sup>11</sup> Toso, Kelo (2005) *Planeamiento Estratégico*. Lima. Editora Bussines EIRL. 208 pp.

- 3) Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
- 4) Aprobar el Plan de Acondicionamiento Territorial de nivel provincial, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana; las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales; las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental declaradas conforme a ley.
- 5) Aprobar el Plan de Desarrollo Urbano, el Plan de Desarrollo Rural, el Esquema de Zonificación de áreas urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos sobre la base del Plan de Acondicionamiento Territorial.
- 6) Aprobar el Plan de Desarrollo de Capacidades.
- 7) Aprobar el sistema de gestión ambiental local y sus instrumentos, en concordancia con el sistema de gestión ambiental nacional y regional.
- 8) Aprobar, modificar o derogar las ordenanzas y dejar sin efecto los acuerdos.
- 9) Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- 10) Declarar la vacancia o suspensión de los cargos de alcalde y regidor.
- 11) Autorizar los viajes al exterior del país que, en comisión de servicios o representación de la municipalidad, realicen el alcalde, los regidores, el gerente municipal y cualquier otro funcionario.
- 12) Aprobar por ordenanza el reglamento del concejo municipal.
- 13) Aprobar los proyectos de ley que en materia de su competencia sean propuestos al Congreso de la República.
- 14) Aprobar normas que garanticen una efectiva participación vecinal.
- 15) Constituir comisiones ordinarias y especiales, conforme a su reglamento.
- 16) Aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones dentro de los plazos señalados por ley, bajo responsabilidad.
- 17) Aprobar el balance y la memoria.
- 18) Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley, conforme a los artículos 32 y 35 de la presente ley.
- 19) Aprobar la creación de centros poblados y de agencias municipales.
- 20) Aceptar donaciones, legados, subsidios o cualquier otra liberalidad.
- 21) Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control.
- 22) Autorizar y atender los pedidos de información de los regidores para efectos de fiscalización.

- 23) Autorizar al procurador público municipal, para que, en defensa de los intereses y derechos de la municipalidad y bajo responsabilidad, inicie o impulse procesos judiciales contra los funcionarios, servidores o terceros respecto de los cuales el órgano de control interno haya encontrado responsabilidad civil o penal; así como en los demás procesos judiciales interpuestos contra el gobierno local o sus representantes.
- 24) Aprobar endeudamientos internos y externos, exclusivamente para obras y servicios públicos, por mayoría calificada y conforme a ley.
- 25) Aprobar la donación o la cesión en uso de bienes muebles e inmuebles de la municipalidad a favor de entidades públicas o privadas sin fines de lucro y la venta de sus bienes en subasta pública.
- 26) Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales.
- 27) Aprobar las licencias solicitadas por el alcalde o los regidores, no pudiendo concederse licencias simultáneamente a un número mayor del 40% (cuarenta por ciento) de los regidores.
- 28) Aprobar la remuneración del alcalde y las dietas de los regidores.
- 29) Aprobar el régimen de administración de sus bienes y rentas, así como el régimen de administración de los servicios públicos locales.
- 30) Disponer el cese del gerente municipal cuando exista acto doloso o falta grave.
- 31) Plantear los conflictos de competencia.
- 32) Aprobar el cuadro de asignación de personal y las bases de las pruebas para la selección de personal y para los concursos de provisión de puestos de trabajo.
- 33) Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- 34) Aprobar los espacios de concertación y participación vecinal, a propuesta del alcalde, así como reglamentar su funcionamiento.
- 35) Las demás atribuciones que le correspondan conforme a ley.

#### **2.4.2.2. LA ALCALDÍA Y LOS REGIDORES**

La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

#### **ATRIBUCIONES DEL ALCALDE**

Son atribuciones del alcalde:

- 1) Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos;
- 2) Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal;
- 3) Ejecutar los acuerdos del concejo municipal, bajo responsabilidad;
- 4) Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos;
- 5) Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación;
- 6) Dictar decretos y resoluciones de alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas;
- 7) Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil;
- 8) Dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal;
- 9) Someter a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado;
- 10) Aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la presente ley;
- 11) Someter a aprobación del concejo municipal, dentro del primer trimestre del ejercicio presupuestal siguiente y bajo responsabilidad, el balance general y la memoria del ejercicio económico fenecido;
- 12) Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios;
- 13) Someter al concejo municipal la aprobación del sistema de gestión ambiental local y de sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional;
- 14) Proponer al concejo municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los de personal, los administrativos y todos los que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal;
- 15) Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado;
- 16) Celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil;
- 17) Designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de éste, a los demás funcionarios de confianza;



- 18) Autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad;
- 19) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del serenazgo y la Policía Nacional;
- 20) Delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal;
- 21) Proponer al concejo municipal la realización de auditorías, exámenes especiales y otros actos de control;
- 22) Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna;
- 23) Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones;
- 24) Proponer la creación de empresas municipales bajo cualquier modalidad legalmente permitida, sugerir la participación accionaria, y recomendar la concesión de obras de infraestructura y servicios públicos municipales;
- 25) Supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado;
- 26) Presidir las Comisiones Provinciales de Formalización de la Propiedad Informal o designar a su representante, en aquellos lugares en que se implementen;
- 27) Otorgar los títulos de propiedad emitidos en el ámbito de su jurisdicción y competencia;
- 28) Nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera;
- 29) Proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno y externo, conforme a Ley;
- 30) Presidir el comité de defensa civil de su jurisdicción;
- 31) Suscribir convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes;
- 32) Atender y resolver los pedidos que formulen las organizaciones vecinales o, de ser el caso, tramitarlos ante el concejo municipal;
- 33) Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad;
- 34) Proponer al concejo municipal espacios de concertación y participación vecinal;
- 35) Las demás que le correspondan de acuerdo a ley.

### **DERECHOS, OBLIGACIONES Y REMUNERACION DEL ALCALDE**

El alcalde provincial o distrital, según sea el caso, desempeña su cargo a tiempo completo, y es rentado mediante una remuneración mensual fijada por acuerdo del concejo municipal dentro del primer trimestre del primer año de gestión. El acuerdo que la fija será publicado obligatoriamente bajo responsabilidad.

El monto mensual de la remuneración del alcalde es fijado discrecionalmente de acuerdo a la real y tangible capacidad económica del gobierno local, previas las constataciones presupuestales del caso; la misma que anualmente podrá ser incrementada con arreglo a ley, siempre y cuando se observe estrictamente las exigencias presupuestales y económicas propias de su remuneración.

### **ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LOS REGIDORES**

Corresponden a los regidores las siguientes atribuciones y obligaciones:

- 1) Proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos.
- 2) Formular pedidos y mociones de orden del día.
- 3) Desempeñar por delegación las atribuciones políticas del alcalde.
- 4) Desempeñar funciones de fiscalización de la gestión municipal.
- 5) Integrar, concurrir y participar en las sesiones de las comisiones ordinarias y especiales que determine el reglamento interno, y en las reuniones de trabajo que determine o apruebe el concejo municipal.
- 6) Mantener comunicación con las organizaciones sociales y los vecinos a fin de informar al concejo municipal y proponer la solución de problemas.

### **RESPONSABILIDADES, IMPEDIMENTOS Y DERECHOS DE LOS REGIDORES:**

Los regidores son responsables, individualmente, por los actos violatorios de la ley practicados en el ejercicio de sus funciones y, solidariamente, por los acuerdos adoptados contra la ley, a menos que salven expresamente su voto, dejando constancia de ello en actas.

Los regidores no pueden ejercer funciones ni cargos ejecutivos o administrativos, sean de carrera o de confianza, ni ocupar cargos de miembros de directorio, gerente u otro, en la misma municipalidad o en las empresas municipales o de nivel municipal de su jurisdicción. Todos los actos que contravengan esta disposición son nulos y la infracción de esta prohibición es causal de vacancia en el cargo de regidor. Para el ejercicio de la función edil, los regidores que trabajan como dependientes en el sector

público o privado gozan de licencia con goce de haber hasta por 20 (veinte) horas semanales, tiempo que será dedicado exclusivamente a sus labores municipales. El empleador está obligado a conceder dicha licencia y a preservar su nivel remunerativo, así como a no trasladarlos ni reasignarlos sin su expreso consentimiento mientras ejerzan función municipal, bajo responsabilidad.

#### **2.4.2.3. ÓRGANOS DE COORDINACIÓN**

Son órganos de coordinación:

1. El Consejo de Coordinación Local Provincial.
2. El Consejo de Coordinación Local Distrital.
3. La Junta de Delegados Vecinales.

Pueden establecerse también otros mecanismos de participación que aseguren una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales.

#### **2.4.2.4. ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444.

Las facultades y funciones se establecen en los instrumentos de gestión y la presente ley.

#### **GERENCIA MUNICIPAL**

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten

cualesquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9 de la presente ley.

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA ADMINISTRATIVA**

La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente.

Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

### **ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL:**

El órgano de Control Institucional (OCI) de los gobiernos locales está bajo la jefatura de un funcionario que depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República, y designado previo concurso público de méritos y cesado por la Contraloría General de la República. Su ámbito de control abarca a todos los órganos del gobierno local y a todos los actos y operaciones, conforme a ley.

### **2.4.3. PRESUPUESTO PARTICIPATIVO DE LOS GOBIERNOS LOCALES.**

La Ley No. 28056- Ley Marco del Presupuesto Participativo-; establece que el Presupuesto Participativo es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado – Sociedad Civil. Para ello los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación en la programación de sus presupuestos, así como en la vigilancia y fiscalización de la gestión de los recursos públicos.

Según el Artículo 53° de la Ley No. 27972; las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación. Asimismo, las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el Artículo 197° de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos.

El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el Consejo Municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia. Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo.

Según Valdivia (2006)<sup>12</sup>, el presupuesto no debe ser solo un documento útil para aprobar sus ingresos y egresos; por el contrario, debe ser concebido como un instrumento de gestión económica y financiera de la municipalidad con base a una estructura programática, para lograr el desarrollo de la localidad orientado por planes integrales de desarrollo. Tal estructura programática tampoco constituye una relación pormenorizada de acciones a realizar, ni es similar a la estructura orgánica de la entidad; solo muestra en estricto, categorías presupuestarias con la finalidad de identificar los propósitos a lograr en cada periodo. Dichas categorías muestran las líneas de acción presupuestales que deben ser expresadas en programas, subprogramas, actividades y proyectos que se prevé llevar a cabo en la municipalidad en el periodo. Es bueno recordar que necesariamente tal estructura supone el enlace entre los programas con los subprogramas que se requieren para el cumplimiento de objetivos a que debe responder el presupuesto; luego estos deben ser vinculados con las actividades y proyectos. Por su parte las actividades y proyectos, son herramientas básicas del presupuesto. En específico, cada actividad y proyecto debe contener las metas presupuestarias que detallen los resultados esperados a lograr para cumplir con los objetivos trazados en el plan municipal o programa anual de inversiones o documentos equivalentes.

Otro aspecto importante es lo referente a la elaboración del presupuesto; es que este instrumento debe responder a un proceso en la que intervienen los siguientes elementos:

- a) Planeación, que es el proceso de anticipar situaciones y hacer los preparativos para enfrentarse a aquellas condiciones que puedan afectar a la organización y sus operaciones;
- b) Organización, que es la agrupación de personas, sobre la base de la división del trabajo, para lograr objetivos convenidos a través de la asignación de responsabilidades y funciones;

<sup>12</sup> Valdivia Contreras, Emilio (2006) *Nueva Ley Orgánica de Municipalidades-Sumillada, comentada y concordada*. Lima. Ediciones y Distribuciones Berrio. 316 pp.

- c) Asesoría; que es aquel personal que ayuda al personal de línea a trabajar con mayor certeza para lograr los objetivos fijados en la entidad;
- d) Dirección; que es la relación en la que una persona, directos, influye a otros para trabajar en forma conjunta y espontáneamente en labores relacionadas, para alcanzar objetivos fijados;
- e) Coordinación; que es la sincronización ordenada de los esfuerzos individuales, en lo que respecta a su magnitud, tiempo y dirección; de modo que se emprenda una acción unificada hacia un objetivo propuesto;
- f) Información; es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en la municipalidad transmiten información entre sí e interpretan su significado; y,
- g) Presupuestación; que es vista como la función que incluye todo lo relacionado con la elaboración, ejecución, control y evaluación del presupuesto.

Según Valdivia (2005)<sup>13</sup>, uno de los aspectos mas importantes del desarrollo del gerenciamiento corporativo está relacionado a la ejecución presupuestal. La ejecución del presupuesto municipal, tiene como base la **programación mensual del presupuesto institucional**, donde se contempla las siguientes actividades normadas específicamente:

- a) Pautas técnicas para la programación mensual de ingresos y gastos
- b) Lineamientos adicionales aplicables a la programación mensual de gastos.
- c) Tratamiento de la información generada en la programación mensual de ingresos y gastos

---

<sup>13</sup> Valdivia Delgado, Cesar A. (2005) *Contabilidad Gubernamental*. Lima. Centro de Estudios Gubernamentales. 939 pp.

- d) Identificación de los responsables de la programación mensual de ingresos y gastos
- e) Programación de las metas presupuestarias
- f) Presentación del “reporte Analítico del Presupuesto Institucional de Apertura”

Después de la Programación mensual del Presupuesto Institucional, se origina la ejecución presupuestal. Este procedimiento, comprende las siguientes actividades, también específicamente normadas:

- a) Asignación trimestral de gastos
- b) Comunicación a los pliegos de la asignación trimestral.
- c) Previsión trimestral de fuentes de financiamiento distintas a recursos ordinarios.
- d) Programación trimestral de gastos
- e) Remisión de las programaciones trimestrales de gastos
- f) Calendarios de compromisos
- g) Control de la legalidad del gastos
- h) Modificaciones a los calendarios de compromisos

#### **2.4.4. INFORMACION FINANCIERA, ECONOMICA Y PATRIMONIAL**

Según Álvarez (2005)<sup>14</sup>, la información financiera está contenida en el Balance General y el Estado de Flujos de Efectivo, la información económica en el Estado de Gestión y la información patrimonial en el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

<sup>14</sup> Álvarez Illanes, Juan Francisco (2005) *análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Presupuesto de Caja y Gerencia financiera en el Sector Público*. Lima. Pacífico Editores. 703 pp.

Todos estos estados constituyen el producto final de la contabilidad. Luego la contabilidad de los gobiernos locales se lleva de acuerdo con las normas generales de contabilidad pública, a no ser que la ley imponga otros criterios contables simplificados. Los registros y libros respectivos deben estar legalizados. Fenecido el ejercicio presupuestal, bajo responsabilidad del gerente municipal o quien haga sus veces, se formula el balance general de ingresos y egresos y se presenta la memoria anual, documentos que den ser aprobados por el concejo municipal dentro de los plazos establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad.

Según Valdivia (2005), las municipalidades deben llevar su contabilidad basados en la establecida por la Contabilidad Gubernamental Integrada que tiene por objetivo principal, aparte de cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados, el lograr aquella integración contable que de dinamismo a la gerencia administrativa de cada municipalidad; este es un sistema, que entre otras, se aplica bajo los conceptos del paralelismo contable. Dicho paralelismo consiste en el registro simultáneo de operaciones contables, presupuestales y patrimoniales hasta su integración, asimismo es ejecutada conforme a criterios de control gubernamental que lo orientan. Dichos criterios son: el de oportunidad, de horizontalidad, de reserva, colaboración, flexibilidad, especialización y presunción de licitud. De otra parte, sus registros serán hechos sobre la base de un Plan Contable gubernamental el mismo que divide a la Contabilidad gubernamental en tres grandes divisiones que son: contabilidad financiera o patrimonial, contabilidad presupuestaria y contabilidad de costos.

#### **2.4.5. CONTROL DE LA GESTION INSTITUCIONAL**

##### **CONTROL CIUDADANO:**

La Ley de los Derechos de Participación y Control de ciudadanos No. 26300; establece que son derechos de control de los ciudadanos, los siguientes: i) Revocación de autoridades; ii) Remoción de Autoridades; iii) demanda de Rendición de Cuentas; y, iv) Otros mecanismos de control establecidos por la de los gobiernos locales y regionales.

Según Valdivia (2006); es sabido que toda autoridad, debidamente reconocida por la sociedad y la comunidad, ejerce poder; que no es absoluto, porque no debe excluir su relación con la sociedad ni de la comunidad. Se trata de un poder que debe admitir restricciones por así exigirlo nuestro sistema democrático, que esta limitado por



mandato constitucional. Los actos administrativos que den ser controlados, son los siguientes:

- a) Aquellos actos donde al actuar debe hacerlo con respecto a la constitución, la Ley y demás normas de derecho. Es decir, sujetarse al principio de la legalidad, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del derecho, sobretodo los administrativos;
- b) A la ética en la función, como una guía para actuar con conducta clara y propósitos morales acordes con la finalidad de la labor;
- c) Asimismo, en su actual la autoridad debe supeditar el interés público sobre el particular;
- d) La autoridad en todo procedimiento administrativo, donde intervenga, debe sustentarla en los siguientes principios: Debido Procedimiento, Impulso de Oficio, Razonabilidad, Imparcialidad, Informalismo, Presunción de Veracidad, Conducta Procedimental; Celeridad, Eficacia, Verdad Material y Participación.

#### **VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL:**

Según el Decreto Supremo No. 171-2003-EF, reglamento de la Ley No. 28056 – Ley Marco del Presupuesto Participativo; corresponde a la Sociedad Civil la vigilancia a los gobiernos Regionales y Locales, respecto del cumplimiento de los acuerdo y resultados del proceso participativo. Para dichos efectos, los Agentes Participantes eligen y conforman los comités de Vigilancia, control del Presupuesto y Gestión de los Gobiernos regionales y Locales. De encontrarse indicios o pruebas de presuntos delitos en la gestión de los Gobiernos Regionales y Locales, el Comité de Vigilancia tiene la facultad de realizar la denuncia correspondiente ante la Defensoría del Pueblo, la contraloría General de la República, el Ministerio Público o el congreso de la República, según corresponda.

#### **FISCALIZACION Y CONTROL MUNICIPAL:**

La Ley Orgánica de Municipalidades, establece que el Organo de Control Institucional (OCI) de los gobiernos locales está bajo la jefatura de un funcionario que depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República; y designado previo concursos público de méritos y cesado por la Contraloría General de la

república. Su ámbito de control abarca a todos los órganos del gobierno local y a todos los actos y operaciones, conforme a ley.

El Jefe de la OCI emite informes anuales al Consejo Municipal acerca del ejercicio de sus funciones y del estado del control del uso de los recursos municipales. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones de cada acción de control se publican en el portal electrónico del gobierno local. En el cumplimiento de dichas funciones, el jefe del OCI deberá garantizar el debido cumplimiento de las normas y disposiciones que rigen el control gubernamental, establecido por la Contraloría General como Organo Rector del Sistema Nacional de Control.

La Contraloría General de la República, cuando lo estime pertinente, podrá disponer que el OCI apoye y/o ejecute acciones de control en otras municipalidades, de acuerdo con las normas que para tal efecto establezca.

La auditoría a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, será efectuada anualmente, de acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República. Según Alvarado (1998), la prestación de los servicios públicos locales es fiscalizada por el Consejo Municipal conforme a sus atribuciones y por los vecinos conforme a la Ley Orgánica de Municipalidades.

#### **2.4.6. PARTICIPACION CIUDADANA EN LOS GOBIERNOS LOCALES**

El Artículo 197° de la Constitución Política; establece que las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local. Asimismo brindan servicios de seguridad ciudadana, con la cooperación de la Policía Nacional del Perú, conforme a Ley.

La Ley Marco del Presupuesto Participativo No. 28056; tiene por objeto establecer disposiciones que aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto, el cual se desarrolla en armonía con los planes de desarrollo concertados de los Gobiernos Regionales y gobiernos Locales, así como la fiscalización de la gestión. Esta norma tiene por finalidad recoger las aspiraciones y necesidades de la sociedad, para considerarlos en los presupuestos y promover su ejecución a través de programas y proyectos prioritarios, de modo que les permita alcanzar los objetivos estratégicos de desarrollo humano, integral y sostenible. Asimismo optimizar el uso de los recursos a través de un adecuado control social en las acciones públicas.

El proceso participativo tiene las siguientes fases:

- a) Identificación de los agentes participantes;

- b) Capacitación a los agentes participantes de las instancias del Presupuesto Participativo;
- c) Desarrollo de talleres de trabajo;
- d) Evaluación técnica de prioridades;
- e) Formalización de los acuerdos;
- f) Rendición de cuentas;
- g) Otros que acuerde la instancia participativa.

La participación ciudadana se manifestará también mediante los denominados mecanismos de vigilancia del presupuesto participativo, los mismos que permiten el acceso a la información pública, la rendición de cuentas y el fortalecimiento de capacidades.

Los vecinos de una circunscripción municipal intervienen en forma individual o colectiva en la gestión administrativa y de gobierno municipal a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de derechos políticos, de conformidad con la constitución y la respectiva ley de la material.

Los gobiernos locales promueven la participación en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo, presupuesto y gestión. Para tal fin deberá garantizarse el acceso de todos los vecinos a la información.

El vecino de una jurisdicción municipal puede ejercer su derecho de participación vecinal en la municipalidad de su distrito y su provincia, mediante uno o más de los mecanismos siguientes:

- a) Derecho de Elección a cargos municipales
- b) Iniciativa en la formación de dispositivos municipales;
- c) Derechos de referéndum
- d) Derecho de denunciar infracciones y de ser informado;
- e) Cabildo abierto, conforme a la ordenanza que lo regula
- f) Participación a través de Juntas Vecinales, comités de vecinos, asociaciones vecinales, organizaciones comunales, sociales u otras similares de naturaleza vecinal
- g) Comité de gestión.

La Ley de los Derechos de Participación y control de ciudadanos No. 26300; regula el ejercicio de los derechos de participación y control ciudadanos de conformidad con la Constitución.

Según Valdivia (2006), el derecho a participar que adquieren los ciudadanos es regulada por la Constitución; así es nulo y punible, todo acto que prohíba o limite, al ciudadano, el ejercicio de sus derechos. Es que el derecho es parte del sistema de normas que regulan la conducta, no solo bilateral sino también externa y coercible entre humanos. El objeto de esta regulación humana, es hacer efectivos los valores jurídicos, siempre que estén debidamente reconocidos por la comunidad o sociedad, donde el ciudadano es el agente principal; sin ciudadanos no se constituye una comunidad, una sociedad; como consecuencia de ello, no se formaría aquél orden jurídico general basado en sistema de normas; tampoco existiría un conjunto jurídico civil, penal, procesal, etc. Es que la constitución da a la persona mayor de dieciocho años, el derecho al voto y otros atributos para gozar de su capacidad civil y, asimismo, participar en:

- a) Asuntos públicos mediante Referéndum;
- b) Presentar iniciativas legislativas;
- c) Remover o revocar autoridades;
- d) Demandar Rendición de cuentas;
- e) A ser elegidos y de elegir libremente a sus representantes, conforme a Ley;
- f) A participar en el Gobierno Municipal de su localidad, según mecanismos establecidos por Leyes vigentes.

Por otro lado; dentro de las materias de competencia municipal, regulada por el artículo 73° de la Ley Orgánica de Municipalidades No. 27972, se establece que las municipalidades deben promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local; establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización; organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción.

## **2.5. GERENCIAMIENTO CORPORATIVO**

Según el Informativo Caballero Bustamante<sup>15</sup>, en principio debemos indicar que el gerenciamiento corporativo o gobierno corporativo es el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la entidad municipal en nuestro caso, tales como el consejo Municipal, los gerentes, los trabajadores, la sociedad civil y otros agentes que mantengan algún interés en la

<sup>15</sup> *Informativo Caballero Bustamante-Segunda Quincena-Diciembre 2005. Pág. H3.*

entidad municipal. El gerenciamiento corporativo también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Las normas del Buen Gerenciamiento Corporativo surgen como respuesta a los escándalos financieros que en última década conmovieron los mercados de capitales internacionales (caso de las empresas Enron, Wordcom, Parmalat, etc.). En el caso de los gobiernos locales, la comunidad vecinal, como protagonista principal de los servicios que prestan estas entidades, necesita de una gerenciamiento corporativo, para protegerse, hacer valer sus derechos, así como cumplir sus obligaciones.

Con el gerenciamiento corporativo, se ha demostrado que las entidades acumular mayor valor institucional, reducen los costos de financiamiento, prestan mejores servicios, todo lo cual es una ventaja competitiva para este tipo de entidades.

Gerenciamiento corporativo se define de múltiples formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión. Así, se puede decir que es la fuerza que dirige una entidad y que es responsable de su éxito o fracaso. Se puede decir que es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consiste en la utilización del talento humano y los recursos. Puede decirse que es lograr que se hagan las cosas mediante la participación dinámica de la gente. También que es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad. Que es un recurso para alcanzar los objetivos.

Para los propósitos de este trabajo de investigación, se usará la definición: es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, coordinar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de los recursos humanos y de otros recursos.

El gerenciamiento corporativo es una abstracción diseñado a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles, efectivos y de total provecho para la comunidad. Este se logra utilizando con efectividad recursos no humanos, trabajando con personas y motivándolas para usar su plena capacidad, en el caso de los gobiernos locales debe considerarse al Alcalde, Regidores, trabajadores municipales y los vecinos de la jurisdicción organizados adecuadamente.

### **2.5.1. PLAN DE GERENCIAMIENTO CORPORATIVO PARA LOS GOBIERNOS LOCALES**

La prestación de los servicios públicos de la localidad, pueden ser brindados mediante acción directa, gestión hecha vía la administración de la municipalidad, o por acción indirecta, mediante terceros, lo importante es que, en ambos casos, se asegure la eficiencia, eficacia y economía del servicio; por lo que la entidad edil debe mejorar y/o perfeccionar sus mecanismos de control y sobretodo, sin afectar el presupuesto de la entidad.

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde.

El gerente municipal no debe improvisar, si no más bien efectuar los planes, programas, proyectos y actividades más convenientes para la comunidad; está obligado a buscar buenos resultados y, cuenta para ello con los elementos que la ciencia de la administración le provee tal como la planeación, la organización, la dirección y control administrativo y finalmente la evaluación. En tal sentido, se necesita definir hacia donde pretende llegar donde los objetivos anuales deben ser formulados sobre la base de un plan. En tal sentido, y en sentido general, el gerente municipal debe satisfacer las siguientes características: i) Establecer objetivos en forma conjunta entre directores y subordinados; ii) establecer objetivos para cada departamento o unidad; iii) Interrelacionar los objetivos de los departamentos o de las unidades; iv) Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición o el control; v) Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes; vi) Participación activa de directores y de la gerencia municipal; vii) apoyo de staff a departamentos.

Para efectos de un gerenciamiento corporativo, es necesario que el gerente municipal, lleve a cabo un plan que comprenda los siguientes aspectos:

- a) Definir los principios más efectivos para concretar el gerenciamiento corporativo;
- b) Definir los recursos tangibles e intangibles que dispone para concretar el gerenciamiento corporativo;
- c) Definir los estándares del gerenciamiento corporativo, de modo que los programas, proyectos o actividades tengan que esforzarse para llegar a dichos estándares;

- d) Definir las herramientas administrativas, financieras y psicológicas para concretar el gerenciamiento corporativo en las municipalidades;
- e) Establecer las estrategias mas efectivas para concretar el gerenciamiento corporativo que beneficie a la colectividad;
- f) Definir el proceso de organización y gestión corporativa aplicable al gobierno local, de modo que pueda cumplir con las necesidades de la colectividad

### **2.5.2. PRINCIPIOS DEL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO**

El gerenciamiento o gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como la prestación de servicios que beneficie efectivamente a los ciudadanos de la jurisdicción; el manejo de los conflictos de interés; la estructura patrimonial, los esquemas de remuneración de las autoridades, funcionarios y trabajadores; incentivos de la institución, la adquisición del control, la revelación de información, etc.

El gerenciamiento corporativo, es la forma en que se dirigen y controlan las entidades y refleja las relaciones de poder entre el consejo municipal, el alcalde, los regidores, los trabajadores, la ciudadanía y otros grupos de interés (stakeholders).

Por su parte el buen gerenciamiento corporativo podemos definirlo como los estándares mínimos adoptados por el gobierno local para satisfacer las necesidades de la colectividad. El propósito es contar con una recta gerencia; reconocer el derecho de los vecinos, definir las responsabilidades del consejo municipal; asegurar la fluidez de la información, y reconocer las relaciones con otros grupos de interés.

Los principios del buen gerenciamiento de los gobiernos locales se inspiran en los principios del gobierno corporativo de la Organización Internacional Intergubernamental (OCDE) que reúne a los países más industrializados de economía de mercado. De acuerdo con esta entidad el gerenciamiento corporativo es el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas, su estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes del gobierno local, tales como el consejo municipal, los gerentes, los vecinos y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la entidad; provee la estructura a

través de la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Los principios del buen gerenciamiento corporativo para los gobiernos locales están agrupados en seis títulos:

- 1) Los derechos de los vecinos; para proteger y facilitar el ejercicio del derecho de los vecinos del gobierno local;
- 2) Tratamiento equitativo de los vecinos; para asegurar el trato equitativo de todos los vecinos del gobierno local;
- 3) La función de los grupos de interés en el gerenciamiento del gobierno local; para reconocer sus derechos establecidos por ley o acuerdos mutuos y estimular la cooperación entre la sociedad y los stakeholders para crear gobiernos locales financieramente sólidos;
- 4) Comunicación y transparencia informativa; para que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes al gobierno local incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gerenciamiento corporativo;
- 5) La responsabilidad del Consejo Municipal; para estipular las directrices estratégicas del gobierno local, un control eficaz de la gerencia por parte del Consejo Municipal, y la responsabilidad del Consejo Municipal hacia la entidad y los vecinos;
- 6) Otros aspectos relacionados; para cumplir integralmente con los vecinos, razón de ser del gobierno local

### **2.5.3. RECURSOS DEL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO**

El recurso humano, es el recurso de más importancia con que cuenta el gerenciamiento corporativo. Por lo demás el gerenciamiento corporativo es para las personas y por medio de las personas. En el gerenciamiento corporativo se sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias.



Los recursos, distintos a las personas, son esenciales para el éxito del gerenciamiento corporativo. El gerenciamiento corporativo debe definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación de los recursos y para establecer relaciones adecuadas y actualizadas entre ellos. Los objetivos institucionales dan propósito al uso de recursos por parte del gerenciamiento. Hay un objetivo que alcanzar, una misión que cumplir. El gerenciamiento corporativo está orientado al objetivo.

Los bienes, rentas y derechos de cada municipalidad constituyen su patrimonio de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades. El patrimonio municipal se gerencia por cada municipalidad en forma autónoma, con las garantías y responsabilidades de Ley. Los bienes de dominio público de las municipalidades son inalienables e imprescriptibles. Todo acto de disposición o de garantía sobre el patrimonio municipal debe ser de conocimiento público. Son bienes de las municipalidades: los fines inmuebles y muebles de uso público destinados a servicios públicos locales; los edificios municipales y sus instalaciones; las acciones y participaciones de las empresas municipales, los caudales, acciones, bonos, participaciones sociales, derechos o cualquier otro bien que represente valores cuantificables económicamente; los terrenos eriazos, abandonados y ribereños que le transfiere el Gobierno Nacional; los aportes provenientes de habilitaciones urbanas; Los legados o donaciones que se instituyan en su favor.

Según Valdivia (2006), la autonomía financiera del municipio es la potestad que le corresponde en virtud de la cual puede: gozar de su patrimonio, administrarlo y disponer de el, en la medida permitida por la Ley; imponer tributos de carácter local; elaborar y administrar su propio presupuesto; y, concertar empréstitos.

#### **2.5.4. ESTANDARES DEL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO**

**Según Koontz & O'Donnell<sup>16</sup>, ya que los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que el gerenciamiento corporativo no suelen observar todo, se establecen normas especiales. Estas normas son, por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal**

---

<sup>16</sup> Koontz & O'Donnell. *Curso de Administración Moderna*. 1999. México. Pág. 716.

**modo que puedan orientar a los gerentes respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.**

De acuerdo con el COSO<sup>17</sup>, los sistemas de control interno funcionan a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de manera diferente en momentos distintos. **Cuando un sistema de control alcanza el estándar a continuación, puede considerarse un sistema “eficaz”.** El control puede considerarse eficaz si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información financiera, económica y patrimonial de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables.

**Mientras que el control es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los indicadores o estándares establecidos facilita la eficacia de la gestión institucional.**

Los Indicadores son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño. Por lo general para medir una cadena estratégica representada de política, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la entidad.

**Indicadores de Impacto:** Se asocian a los lineamientos de política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población. Usualmente medidos de manera más rigurosa y profunda y requiere de una definición precisa del tiempo de la evaluación ya que existen intervenciones cuyo impacto sólo es medible en el largo plazo.

**Indicadores de Resultado:** Se asocian a objetivos generales y específicos y se relacionan con las distintas dimensiones que abarca el propósito del objetivo. Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos. Por lo general, el resultado de las acciones no puede

---

<sup>17</sup> *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO).*

ser medido sino hasta el final de las tareas que componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

**Indicadores de Producto:** Se asocian a las acciones permanentes o temporales, y miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y en consecuencia, por una determinada institución.

**Línea de Base:** Es la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción permanente o temporal, debe realizarse al inicio del Plan con la finalidad de contar con una “base” que permita cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de su intervención.

La determinación de si un sistema de control es eficaz o no y su influencia en la eficacia del gerenciamiento corporativo, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes del nuevo enfoque de control interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Por otro lado, se ha determinado que el control es eficaz, cuando no entorpece las funciones del gerenciamiento corporativo y además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los grupos de interés del mismo y cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar el gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales.

**Interpretando a Andrade (1990)<sup>18</sup>, se puede decir que el control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.**

Según Koontz & O'Donnell (1990)<sup>19</sup>, control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no

<sup>18</sup> Andrade E., Simón (1999) *Planificación de Desarrollo*. Lima. Editorial Rhodas.

<sup>19</sup> Koontz & O'Donnell (1990) *Curso de administración Moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México, D.F.. Litográfica Ingramex SA.

progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

De forma más concisa, E. Gironella Mac Graw, citado por el Informativo Caballero Bustamante<sup>20</sup>, denomina “Control eficaz al plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para ayudar al gerenciamiento corporativo en el mejor desempeño de sus funciones.

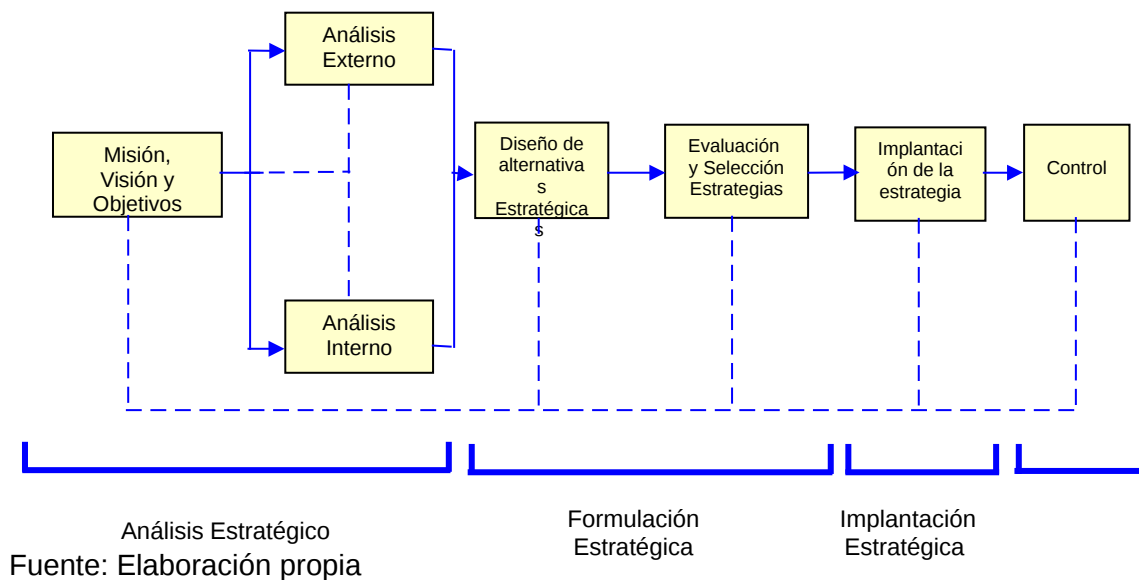
## 2.5.5. HERRAMIENTAS DEL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO

### DIRECCION ESTRATEGICA:

El proceso de Dirección Estratégica está compuesto por cuatro fases:

Análisis estratégico, formulación estratégica, implantación y control de la estrategia. (Grafico No. 4). La generalidad de los modelos de dirección estratégica centran su atención en la fase de formulación (Planeación). La fase de implantación de la estrategia ha sido poco estudiada y atendida por los investigadores sobre el tema.

#### Fases de la Dirección estratégica



### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno, sus recursos y competencias internas, y**

<sup>20</sup> Informativo Caballero Bustamante (Informativo Auditoria). (2002).

### **las expectativas e influencias de los responsables de la organización.**

El análisis estratégico se propone conseguir una perspectiva de las oportunidades que ofrece el entorno y de las fuerzas que tiene la organización. La consideración del entorno, los recursos, las expectativas dentro del contexto cultural y político de la organización constituyen la base del análisis estratégico. Dentro del análisis estratégico encontramos tres bloques:

- Misión y Objetivos.
- Análisis Externo.
- Análisis Interno.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización (Carrión y Ortiz, 2001).

### **LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS**

El análisis FODA – o SWOT, como se le conoce en idioma inglés- consiste en una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y es una herramienta útil para generar un resumen de una situación estratégica.

Las fortalezas y las debilidades pueden incluir a las habilidades, la experiencia, el know-how tecnológico, los recursos organizacionales, las capacidades competitivas, o las ventajas o desventajas posicionales definidas por variables como la participación de mercado, el reconocimiento del nombre o la marca, o las capacidades de distribución. Kluyver (2001:82). Todo proceso de planificación estratégica requiere previamente una exhaustiva recopilación de información externa e interna. La información externa proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las oportunidades y amenazas que éste presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas.

Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de **oportunidades** y minimizar el efecto de las **amenazas**. La información interna permite identificar las **fortalezas** y **debilidades**.

### **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

La planificación estratégica no es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no

estática. Para minimizar riesgos y maximizar resultados, la planificación estratégica debe plantear estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y medibles.

### **ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:**

Dada la influencia decisiva que la ventaja competitiva tiene en un desempeño superior, la estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico. Esta especifica el enfoque fundamental de la ventaja competitiva que se aplica y crea el contexto de las acciones que se efectuarán en las áreas funcionales. Pero en la práctica muchos planes estratégicos son meras listas de pasos, sin que se exprese claramente qué ventaja competitiva posee o trata de conseguir la empresa ni la manera en que lo hará. Porter (2004:25)

### **IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción, mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de los recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que estos elementos se integren de forma efectiva para crear por si mismos competencias que al resto de las organizaciones les cueste imitar.

Las variables que favorecen la coherencia en la implantación de la estrategia son:

- El liderazgo estratégico del cambio.
- El ajuste de la estructura a la estrategia definida y
- La adaptación de la cultura (valores compartidos, existentes, ideales e instrumentales) a la nueva forma de dirección.

En el bloque de implantación de estrategias, se evalúan y seleccionan las mejores estrategias para el negocio y se implementan éstas. Finalmente, se procede a realizar el control de las estrategias mediante indicadores preestablecidos.

Para lograr efectividad en la implantación de la dirección estratégica en una organización es necesaria la existencia de pensamiento, actitud e intención estratégicos durante la ejecución.

### **EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:**

Kluyber (2001:14-17) nos dice que el pensamiento estratégico es el proceso utilizado por los líderes de la organización para crear una visión de ella, y para elaborar un plan maestro claro y conciso que permita concretar esa visión. Hace una distinción entre

pensamiento estratégico y planificación estratégica. La planificación estratégica es un proceso utilizado para desarrollar un análisis de soporte, y para comunicar e implementar la estrategia elegida.

Únicamente el director ejecutivo o la alta gerencia de una empresa pueden “motorizar” el proceso del pensamiento estratégico, porque este comienza en la cúspide de la organización y es, en consecuencia, una especie de proceso de goteo. En cambio la planificación estratégica puede, y debería, tener un componente de abajo hacia arriba, importante para asegurar que se haya captado toda la información relevante sobre la estrategia.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva, lleva a la perspectiva, mientras que la planeación de largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento.

### **ACTITUD ESTRATÉGICA**

Es la disposición de ánimo manifestada en la ejecución, con éxito, de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica.

“Más importante que las decisiones estratégicas tomadas en un período dado, es la existencia de una actitud estratégica consecuente, que se traduce en el hábito de tomar y poner en práctica decisiones estratégicas eficaces a lo largo de la vida organizacional. Ello incluye no solamente la implicación personal de cada uno de los directivos, sino su integración en una sinergia responsable tanto de las decisiones como de la forma en que son adoptadas y puestas en práctica”<sup>21</sup>.

El centro de la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo en la eficiencia y la eficacia, si se tiene en cuenta que ambas variables no son excluyentes, sino complementarias. El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

---

<sup>21</sup> Dr. Humberto Blanco R. *“La Dirección estratégica de la empresa. -Atención gerentes- Semanario de Negocios. Cuba.*

Los elementos esenciales de la actitud estratégica son: Adaptabilidad, actitud voluntarista, carácter proactivo, actitud crítica y flexibilidad.

### **LIDERAZGO**

Tanto o más importante que un buen plan estratégico es asegurarse que los líderes que lo impulsarán y llevarán a cabo son los más idóneos. Las debilidades de un trabajo de formulación estratégica pueden ser superadas con la acción de verdaderos líderes que puedan motivar y explotar las potencialidades del personal.

Formular una buena estrategia es una cosa e implementar el rumbo elegido es otra muy distinta. La ejecución eficaz requiere imaginación, previsión, impulso, coraje, fe, perseverancia y la capacidad para motivar e inspirar a los demás. (Kluyver.2001:213-214).

Los líderes son los que darán valor a todo lo formulado, si tienen la capacidad y habilidad para comprometerse y comprometer a la organización en el logro de los objetivos propuestos. No hay líder sin líderes seguidores. Si el líder es trascendental, es justo que espere que los demás seguidores líderes también sean trascendentales.

El más importante principio del Liderazgo es: Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes. H.Koonz (1999:532-534).

Tannenbaum, Wescheler y Massarick en "leadership organization", definen el liderazgo como "el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización". Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Sin embargo, el líder más que influir o persuadir, ordena, conduce y dirige, lo cual incluye los actos de influir y persuadir.

El éxito de las organizaciones depende de lo que se quiere a largo plazo (visión, misión), la elección del mejor camino y hacer las cosas bien (estrategias) y de un liderazgo capaz para que se haga todo lo anterior.

### **Líderes y estrategias clásicos:**



Krause (1997:14) sostiene que el éxito en la guerra, del mismo modo que en los negocios, depende fundamentalmente del liderazgo. Existen también otros factores que contribuyen al éxito (la información, la preparación, la organización, la comunicación, la motivación y la ejecución), pero la eficacia de estos factores queda determinada por completo por la calidad de liderazgo que se disponga.

Von Clausewitz estratega militar prusiano del siglo XIX siempre acentuó lo intangible del liderazgo. J. Brian (1997:11).

### **Características esenciales de los Líderes**

Casi todos los gurús en los temas del liderazgo enumeran una serie de atributos o características que los líderes poseen o deberían poseer. Es así que personalidades en el estudio de este tema como Warren Bennis, Burt Nanus, James O'Toole, Stephen Covey, Max DePree, Herman Miller, Manfred F.R. Kets de Vries, describen sus propias opiniones y dan sus listados sobre los atributos del Liderazgo.

Se han realizado muchos estudios de rasgos. Ralph Stogdill <sup>22</sup>encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

Peter Drucker, el gran gurú empresarial, rechaza la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales. Afirma que el discutir sobre las características y rasgos del líder es una pérdida de tiempo: "personalidad de líder", "estilo de líder" y "rasgos de líder" no existen, sostiene. El único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes eficaces que conocí era "carisma", puntualiza Drucker, Boyett (1998:2-13).

Los líderes que han trascendido en el tiempo y que hasta hoy son modelos generacionales, se caracterizaron por su firmeza en la aplicación de principios y valores morales. La diferencia entre los verdaderos líderes de las diferentes épocas

---

<sup>22</sup>17 Referencia hecha por Koonz: Ralph M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research* (Nueva York, The Free press, 1974)

es que sus creencias y comportamientos se han ido adecuando a los diferentes entornos.

### **El Líder, estrategia de la transformación**

Las empresas son dirigidas por la gente y para la gente. Las personas que integran una organización o sus partes interesadas inmediatas son únicas. Comprender sus preocupaciones, aspiraciones y capacidades es, por consiguiente esencial para entender la posición estratégica de una compañía y sus opciones para el futuro. Kluyver (2001:75).

El director ejecutivo tiene la responsabilidad fundamental de fijar el rumbo estratégico de la empresa; los demás se ocupan esencialmente de aprobar los planes estratégicos (propietarios y directorio) o de implementar el rumbo lógico (gerentes y empleados).

Warren Bennis<sup>23</sup> estudioso del liderazgo, encontró que los directores generales que tienen éxito despliegan cinco capacidades. Mintzberg (1977:27):

- Visión: Capacidad para crear y expresar una visión obligatoria de un estado deseado de cosas, de impartir claridad a esta visión e inducir el compromiso con ella.
- Comunicación y alineación. Pueden expresar su visión para conseguir el apoyo de múltiples bases.
- Persistencia, consistencia y enfoque, es decir capacidad para conservar el rumbo de la organización, sobre todo cuando las cosas se ponen difíciles.
- Delegación de facultades, y
- Aprendizaje de la organización, es decir encontrar maneras para que la organización supervise su propia actuación, relacione los resultados con los objetivos establecidos, cree y use información actualizada.

Bennis llamó “transformador” a este tipo de Liderazgo, pues tiene la capacidad de crear cambios progresivos en una organización.

### **Liderazgo eficaz:**

En una organización existe un liderazgo eficaz si básicamente se observan las siguientes características:

---

<sup>23</sup>18 Minzberg estrajo estas notas de Bennis,W., "The Arform of Leadership". En *The Executive mind*. eds.S.Srivastva y Asociados , pp.15-24

- Todos entregan con éxito lo mejor de sí (existen seguidores eficaces).
- Los esfuerzos de todos apuntan a una misma dirección.
- Se están logrando metas organizacionales.
- La organización se renueva permanentemente.
- La organización es admirada por la sociedad.

### **Liderazgo carismático:**

Por vocación los líderes carismáticos son agentes de cambio. Parecen estar siempre descontentos e impacientes. Piensan que todo puede hacerse mejor, que la gente nunca da lo mejor de sus capacidades y que siempre hay maneras de contribuir más. La impaciencia se traduce en acción. Son empresarios, sea que estén a la cabeza de sus propias organizaciones o que estén trabajando en una gran corporación. Parece que constantemente están buscando un reto mayor. Esta es la mentalidad del Líder carismático. J. Conger (1991:22).

Otra cualidad de los carismáticos, ligada a su sentido de oportunidad, es su capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica. Esta visión se convierte en un faro para sus subordinados y sin lugar a dudas para una organización que busca adaptarse a un futuro incierto. Proporciona cierta claridad en un momento en el que las cosas pueden estar no muy claras para revitalizar organizaciones, particularmente en épocas de incertidumbre.

Sin embargo, la ventaja del líder carismático – su impaciencia con el statu quo- puede convertirse en una debilidad. Puede llevarlos a desafiar directamente los sistemas y a la alta administración sembrando las semillas del antagonismo.

Los líderes carismáticos son una poderosa fuerza que, si no se maneja adecuadamente, puede crearle serios problemas a las organizaciones y creárselos a si mismos. Conger (1991:22-25).

A muchos de ellos, por ejemplo les atrae “la gran imagen”. Principalmente son conceptualizadores y promotores. Para tener éxito, deben rodearse de personas que sean buenas para la ejecución y el detalle.

### **Liderazgo basado en Principios:**

S. Covey (1993:22) en su obra titulada “liderazgo centrado en principios” nos dice: Basarse en principios brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio, las comparaciones o las críticas; ello configura también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y objetivos.

El bajo rendimiento es institucionalizado a menudo en las estructuras, en los sistemas, en los procedimientos y en los procesos de la organización. Sin embargo hay unos pocos directivos que están rompiendo la mítica barrera humana y demostrando que es posible obtener un aumento del rendimiento humano del 500 %, no sólo del 5 por ciento.

Las personas que trabajan en organizaciones de alto rendimiento tienden a ser mucho más saludables y felices, precisamente por que se les trata como son: el recurso más valioso de la organización; por ello, todos se ayudan mutuamente para mejorar los niveles de calidad y productividad. (Covey 1993:90-91).

Vale la pena mencionar la analogía que Covey hace sobre los valores y principios: Los principios no son valores Los valores son mapas. Los principios son territorios y los mapas no son territorios, sólo son intentos subjetivos de describirlos o representarlos. Cuánto más alineados estén nuestros mapas con los principios correctos, con las cosas tal como son, más precisos y útiles serán. Los mapas correctos influirán sobre nuestra eficacia mucho más que nuestros esfuerzos por cambiar actitudes y comportamientos. Covey (1993:124).

Aquello que obedece a la naturaleza humana y que está relacionada con sus aspiraciones supremas, tales como la paz, el amor, la justicia y la solidaridad, es inmutable; y por tanto el conjunto de principios y valores, se instituyen en la base fundamental del liderazgo.

El Poder centrado en principios: Es la marca de calidad, la distinción y la excelencia en todas las relaciones. Se basa en el honor: El líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque el también honra al líder. Se trabaja con la justicia, la bondad, la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo.

### **CONFIANZA Y RESPONSABILIDAD**

Mintzberg en su explicación de “tener confianza”, expone el argumento de quienes dicen que debemos tener confianza en los gerentes: cuando la empresa tiene gerentes responsables, no hay motivo para que sea nacionalizada, democratizada, reglamentada ni presionada. Cabe confiar que los líderes de la empresa prestarán atención a las metas sociales. La sociedad debe aspirar a normas más elevadas de

conducta. Dice: “Sin personas éticas y responsables en los puestos importantes, nuestra sociedad no vale gran cosa” (Mintzberg 1997:214).

Esto debería también aplicarse para el caso de las entidades públicas: si cuenta con gerentes responsables y eficaces y dan buenos resultados, no hay razón aparente para que una empresa pública sea privatizada.

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso las formas de pensar. Mintzberg (1997.184).

En las culturas ricas los miembros se identifican con la organización y se comprometen con valores y creencias que son fuente de inspiración. La cultura de la organización es aprendida, compartida y transmitida.

Gran parte de la conducta que estructura las estrategias está influida por valores; diversos administradores confrontados con la misma información, tienen la posibilidad de elegir diferentes estrategias basados en su criterio personal, esto es, en sus valores. Mintzberg (1997).

**Los valores constituyen una pantalla perceptiva o “prisma” a través del cual los administradores examinan y equilibran y ponderan distintas opciones, oportunidades, o amenazas. Los valores componen las expectativas del comportamiento deseable o inaceptable que se transforman en la “cultura” de la organización.**

#### **Estrategias genéricas y cultura organizacional:**

Cada estrategia genérica requiere una cultura propia. La diferenciación facilita una cultura que estimule la innovación, la individualidad y la aceptación de riesgos, mientras que el liderazgo en costos se facilita mediante la frugalidad, la disciplina y la atención al detalle. Si la cultura es la adecuada, reforzará de manera firme la ventaja competitiva que la estrategia genérica trata de conseguir. (Porter 2004:24).

### **ORGANIZACIONES QUE APRENDEN:**

Peter Senge, en su libro “La Quinta disciplina” (Senge: 2004) habla de cómo crear organizaciones en las cuales las personas amplíen, constantemente su capacidad para producir los resultados que desean en realidad, en las cuales se nutran patrones de razonamiento nuevos y más amplios, se liberen las aspiraciones colectivas y las personas estén aprendiendo permanentemente a aprender juntas y las denomina las “organizaciones que aprenden”.

Senge identifica cinco disciplinas para aprender que son la base de la organización que aprende: La primera disciplina es el dominio personal. La segunda disciplina son los modelos mentales. La tercera disciplina es la creación de la visión compartida. La cuarta disciplina es el trabajo en equipo y la quinta disciplina es la lógica del sistema.

Esta tiene a su vez once leyes, en la que la undécima dice: No existen culpas. Senge quiere decir con ello que es tonto echarle la culpa a factores externos, cosa que por desgracia, hacen muchísimos directores. “La lógica del sistema nos enseña que no existe el exterior, que usted y la causa de sus problemas forman parte de un mismo sistema”. El “ambiente” y “la empresa” forman parte del mismo sistema. Mintzberg (1997:450).

### **MODELO ORIENTAL DE RAZONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Hamel y Prahalad en su ensayo “La intención estratégica”<sup>24</sup> Mintzberg (1997:443-445), al tratar de entender cómo en las décadas de 1960, 1970 y 1980, las empresas japonesas pequeñas como Honda, Komatsu y Canon, pudieron superar a rivales estadounidenses y europeas más grandes, como General Motors, Caterpillar y Xerox, encontraron que el razonamiento estratégico de los estrategas occidentales y orientales tenía modelos muy diferentes.

El modelo occidental decía que las empresas deben restringir sus ambiciones de tal manera que correspondan a los recursos disponibles, que deben buscar ventajas inherentemente sostenibles y que deben buscar nichos que no hayan sido ocupados por competidores más fuertes. Buscaban la congruencia ciñéndose a las prácticas de la industria generalmente aceptadas.

---

<sup>24</sup> Hamel G y C.K. Prahalad, “Strategic intent”, *Harvard Business Review* (Mayo-Junio de 1989: 63-76)

El énfasis del modelo oriental no radica en lo adecuado de las estrategias, sino que se dirige a encontrar una respuesta para el problema de cómo apalancar los recursos escasos, con el objeto de alcanzar metas aparentemente inalcanzables. Se subraya la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización, de tal manera que la empresa pueda crear ventajas nuevas a mayor velocidad que los competidores. En lugar de buscar nichos, las empresas orientales tratan de encontrar reglas nuevas de la industria las cuales podrían erosionar las ventajas de sus competidores. A diferencia del modelo occidental, asignan recursos a las competencias medulares que llegan a todas las unidades de negocios de productos/mercados. Se concentran en la intención particular de la estrategia.

### **COMPETENCIAS Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Según la definición de Spencer y Spencer<sup>25</sup>, competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Ernst& Young<sup>26</sup> define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. M.Alles (2000:59).

Las organizaciones en una sociedad basada en el conocimiento buscan ser productivos si se fusionan en un conocimiento único y unificado.

Drucker (1994:6-10) argumenta que nos estamos convirtiendo muy rápidamente en una sociedad de clases nuevas. El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya el capital, ni la tierra ni el trabajo. Es y será el conocimiento. En lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad post capitalista son trabajadores de conocimientos y trabajadores de servicios.

El valor se crea hoy por la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo. Los grupos sociales dominantes de la sociedad de conocimiento serán los “trabajadores del conocimiento”.

---

<sup>25</sup>22 Spencer y Spencer. *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley&sons Inc. USA.1993

<sup>26</sup>23 Ernst & Young, “Innovación en la gestión empresarial”. Fascículo No. 6 Gestión por competencias. Cuadernos Cinco Días, Madrid.1998

**EMPOWERMENT:**

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes para ello. H. Koonz (1999:303).

El sustento histórico de la idea de empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados. Implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

Según Ken Blanchard (1996), para crear el empowerment del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con todos. El personal sin información no puede actuar responsablemente. El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente. La segunda clave, crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa y la tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos. Las tres claves funcionan en una interacción dinámica.

**BENCHMARKING**

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los más fuertes competidores o contra aquellos gobiernos locales, que se reconocen como los líderes<sup>27</sup>

Sun Tzu decía hace más de 500 años A.C.: Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cientos de batallas.

Objetivos:

- Verificar la necesidad de mejora (sentido de urgencia).

---

<sup>27</sup> David T.Kearns.C:E:O.,Xerox Corporations . American Productivity& Quality Center.1990



- Fomentar pensamiento de saltos agigantados.
- Medir el desempeño de la organización respecto a las más avanzadas.
- Establecer el gap (brecha) de aprendizaje.
- Igualar o superar el desempeño de la organización objetivo.

Con el benchmarking, el enfoque es externo en vez de hacia adentro, se utilizan las mejores prácticas ya probadas en vez de ir con cambios evolutivos y se establece un alto compromiso en el gobierno local. Las metas que se plantean son Objetivas, creíbles, proactivos y de liderazgo industrial

#### **2.5.6. ESTRATEGIAS PARA LA EFICACIA DEL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO**

##### **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**<sup>28</sup>

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual un gobierno local formula objetivos y se dirige a la obtención de los mismos.

La Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. El Análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

El nuevo paradigma de gestión institucional de los años noventa, la dirección estratégica (strategic management) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que encontramos en conocidas obras como “En Busca de la Excelencia” de Thomas Peters y R. Waterman (1996), “La quinta disciplina” de Peter M. Senge (2004) y las contribuciones de Michael E. Porter (2004), quien incorporó definitivamente el concepto de Ventajas Competitivas al quehacer organizacional.

Unas de las más contundentes contribuciones en términos prácticos provienen, también, de la Escuela de las configuraciones de Mintzberg y Quinn en “El proceso estratégico” (1997), “La gerencia en la sociedad futura” y “La sociedad post capitalista” de Peter Drucker (2002), y del concepto de Enfoque de Al Ries (1996), “El enfoque, el único futuro de su empresa”.

Los principios generales que rigen el proceso de dirección estratégica son su carácter científico, enfoque sistémico y holístico del proceso, carácter ético, eminentemente

<sup>28</sup> K. I. Hatten, 1987. *Strategic Management. Analysis and Action*

formativo y desarrollador del proceso de dirección, carácter participativo y proactivo orientado a los resultados, coherencia y pertinencia, racionalidad política, económica y operativa, cooperación, flexibilidad, retroalimentación sistemática y la interacción permanente.

### **GERENCIA INTEGRAL:**

Es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. Este concepto fue introducido por Jean-Paul Sallenave en el libro que lleva ese nombre (Sallenave, 1994:4). Considera a la estrategia para saber a dónde vamos y como lograrlo, en conjunto con la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente.

### **EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA<sup>29</sup>:**

Para Richard Rumelt<sup>30</sup> una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Gobernar una estrategia es conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio. Mintzberg. (1997:121-130).

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

H. Koontz (1999:130) define la Estrategia como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los

<sup>29</sup> Conceptos tomados de libro "El proceso estratégico" publicados por Henry Mintzberg, James Brian y John Boyer, que son adoptados en el desarrollo de esta tesis.

<sup>30</sup> Definición contenida en el Ensayo "Los principios de evaluación estratégica" del Libro El proceso Estratégico. Henry Mintzberg. 1997:81

propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios.

Mintzberg reconoce que hay variadas definiciones de estrategia y presenta cinco de ellas: plan, pauta de acción, patrón (o modelo), posición y perspectiva, pero él define a la estrategia como un modelo, específicamente un patrón de flujo de acciones. Sostiene que estrategia es “consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como sino lo es”.

Cornelis de Kluyber, (Kluyber: 2001:5) a su vez precisa que la estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente. Las estrategias sólidas están arraigadas en la comprensión profunda de qué es lo que valoran los clientes actuales y potenciales, cómo desarrollan los mercados, cómo opera la competencia y cómo habrán de cambiar esos elementos. También deberían reflejar un claro propósito (intención) estratégico y la innovación competitiva. Las estrategias “genéricas” rara vez llevan a una empresa a una posición de liderazgo.

#### **EL CONCEPTO DE TÁCTICA:**

Nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la entidad para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente.

Mientras la aplicación de herramientas gerenciales está destinada a hacer las cosas mejor que la competencia y, por lo tanto, esas herramientas son de naturaleza táctica, la estrategia apunta a hacer las cosas de manera diferente. Esta diferencia es crucial (Kluyber.2001:6).

#### **METAS, POLÍTICAS Y PROGRAMAS:**

En su ensayo titulado “Estrategias para el cambio” James Brian Q. (Mintzberg 1997:7-8) proporciona unas definiciones útiles para introducirnos en el proceso estratégico:

Una **estrategia** es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Las **metas** (u **objetivos**)<sup>31</sup> establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Las metas principales - aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad - se llaman metas estratégicas.

Las **políticas** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas principales - aquellas que guían la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad - se denominan políticas estratégicas.

Los **programas** especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos.

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Por definición la estrategia implica la entrega y el compromiso de toda la organización. La competencia natural es evolutiva. La competencia estratégica es revolucionaria, Stern & Stalk (1998:18-19)

El propósito y la misión de la empresa nos definen su política. La estrategia es la aplicación de dicha política en el entorno y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia.

---

<sup>31</sup>Mientras que Mintzberg trata estos dos conceptos de manera similar, Kluyver (2001:15-16) las diferencia: Las metas son declaraciones abiertas y generales sobre resultados deseables; "ser rentables" o "preocuparnos por todas las partes corporativas interesadas" son ejemplos de metas. En cambio, los objetivos son más específicos y, en consecuencia, mensurables, "convertirnos en la empresa número uno de nuestra industria para el año 2002", por ejemplo, es una declaración tangible y mensurable sobre los resultados estratégicos deseados.

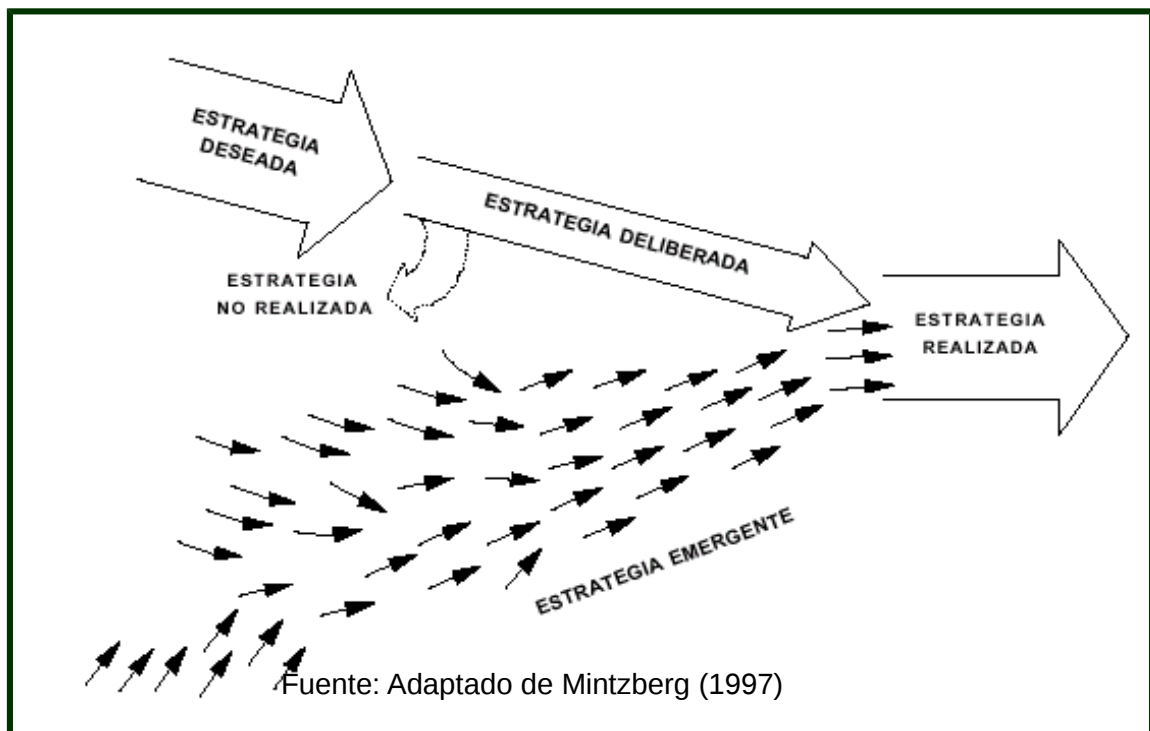
## **ESTRATEGIAS DELIBERADAS Y ESTRATEGIAS EMERGENTES**

Mintzberg(1997:16-17) precisa la existencia de "**estrategias deliberadas**" y "**estrategias emergentes**" como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, en el que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos, haber sido aceptados por todos los demás y luego asumidos sin interferencia alguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.

De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. Algunas estrategias, no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que la mayor parte, se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes.

### **Formas de Estrategias**



## **PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:**

Entre las muy diversas pruebas a las que se puede someter una estrategia de negocios se pueden distinguir los siguientes criterios generales (Mintzberg 1997:81-82):

- Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- Consonancia: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

#### **ANTECEDENTES DE ESTRATEGIAS:**

La estrategia militar y diplomática existe desde los inicios de la historia. Con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales; generales, hombres de estado y capitanes, estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios.

La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery o MaoTse tung. Los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, con Filipo y Alejandro Magno (Reyes macedonios) el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Donald Krause (1997) nos hace un breve explicación sobre Sun Tzu, (autor de los ensayos del “Arte de la guerra”) quien vivió en China hace 2500 años y fue tenido como un experto en estrategia militar. Sus enseñanzas se pueden aplicar en muchas situaciones de negocios y políticas; por lo que dirigentes de todo el mundo (entre ellos Mao Tse Tung) han estudiado, estudian y llevan a la práctica la obra de Sun Tzu.

La idea esencial de Sun Tzu, es que las batallas o las competencias las gana la organización o la persona que en primer lugar, cuenta con la ventaja competitiva mayor y que en segundo lugar, comete menos errores.

### **ESTRATEGIA INSTITUCIONAL:**

Burgeois y Brodwin<sup>32</sup> crearon una tipología de enfoques para implantar estrategias en las empresas. Los llaman “modelos”. Mintzberg (1997:23-27).

- **El estratega como entrenador** (o el modelo cultural). El director general es como un entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, pero le permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director trata de crear una cultura organizacional, que es compartido por los miembros de la organización.
  
- **El estratega como actor racional** (o el modelo del comandante): En el cual el director es un actor racional. El comandante usa el poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción. Divide a la empresa en pensadores y en actores: las personas que formulan (el comandante y su equipo de planificación) y las personas que ponen en práctica (todos los demás). Puede generar desmotivación y ninguna innovación.
  
- **El estratega como arquitecto** (o el modelo del cambio): Se inicia en el punto donde termina el modelo del comandante, con la implantación. En este modelo, las recomendaciones estratégicas han sido recibidas de alguna manera y ahora el estratega debe lograr que la organización las ponga en práctica. Requiere que el estratega recurra a los instrumentos de la administración y la ciencia conductual para aplicar la estrategia.
  
- **El estratega como coordinador** (o el modelo colaborador): El estratega se preocupa por cómo lograr que el equipo de Alta dirección ayude a desarrollar una buena serie de metas y estrategias y se comprometa con ellas.
  
- **El estratega como entrenador** (o el modelo cultural). El director general es como un entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la

---

<sup>32</sup>13. Basado en Nourgeois, L.J y D.A. Brodwin, "Strategic Implementation: Five approaches to an Elusive phenomenon". *Strategic management journal* 5 (1984):241-64

misión de la empresa, pero le permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director trata de crear una cultura organizacional, que es compartido por los miembros de la organización.

- **El estratega como orquestador y juez** (o modelo creciente): el director general propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implanten estrategias sólidas. En este modelo, la estrategia crece del interior de la empresa, de la base hacia arriba. El director general establece límites o supuestos para las acciones de la organización y, de ahí pondera el valor de las estrategias sugeridas.

A pesar de que la ideología del modelo del comandante es la que prevalece, es raro que las estrategias sean creadas por una sola persona. La creación de estrategias suele ser un proceso de grupo y los procesos de grupo están llenos de problemas potenciales.

**Cualquier persona sin importar su posición o rango, y que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes puede ser considerado como un estratega: a su vez, “el estratega” puede ser también un conjunto de personas.**

**Los administradores en especial los administradores generales, son los candidatos obvios para desempeñar dicho papel, debido a que por lo común su perspectiva es más amplia que la de muchos integrantes de su equipo, y también porque son quienes tienen la mayor capacidad de tomar decisiones dentro de la organización.**

**Los Administradores rara vez establecen metas específicas. Practican “el arte de inventar sobre la marcha”, intentando “evitar políticas de camisa de fuerza”, y concentrándose, sobre todo, en unos cuantos aspectos significativos.**

### **MODELOS PARA CREAR ESTRATEGIAS:**

Mintzberg (1997:26-27) identificó tres modelos conceptuales para crear estrategias: el empresarial, el planificador y el adaptativo, identificando el papel de los estrategas en cada modelo.

Según el **modelo empresarial**, el poder está centralizado en manos del director, cuyo comportamiento está dominado por la búsqueda activa de oportunidades, por la persecución de la meta del crecimiento sobre todo y por dramáticos saltos hacia



delante, frente a la incertidumbre. El Liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión. El punto focal está en el líder.

El **modelo de la planificación** se caracteriza por la importancia que concede al análisis (sobre todo a la evaluación de los costos y los beneficios de las propuestas que compiten). El “estratega” es un clasificador que ordena estrategias genéricas en condiciones bien definidas y después se adhiere a ellas de por vida. En un sentido no hay estrategia, salvo el empresario que quizás haya desarrollado la estrategia original.

En el **Modelo adaptativo** el poder se divide entre los muchos componentes de la empresa, las metas son indefinidas y la empresa reacciona ante los problemas existentes, en lugar de buscar nuevas oportunidades, y las decisiones son desarticuladas e incrementales.

Los japoneses piensan más en términos de “acomodación estratégica” o “persistencia adaptativa”. Rara vez, y bajo su punto de vista, un dirigente (o un grupo planificador estratégico) logra una estrategia audaz que guíe infaliblemente a la empresa. La habilidad de la organización debe llevar información e ideas desde la base hasta la superficie y volver, otra vez, a un diálogo continuo que los japoneses valoran sobre todas las cosas.

#### **ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER:**

Es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Michael Porter (2004), fundamenta que la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño, como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

La ventaja competitiva se puede poseer gracias a muchos factores, entre ellos los recursos humanos superiores, la posición superior, la ejecución superior y la innovación. Según Sun Tzu, el general ideal gana la batalla antes de que empiece la lucha. Sun Tzu (2002:72-73).

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello.

## **LOS CINCO FACTORES DE LA COMPETENCIA QUE DETERMINAN LA RENTABILIDAD DE UNA ENTIDAD:**

Según Porter (2004:4-6) el éxito de una empresa reside en dos factores principales: la naturaleza atractiva de la industria en la que compite y su posición relativa dentro de esa industria.

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en **cinco fuerzas de la competencia**: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.<sup>33</sup>

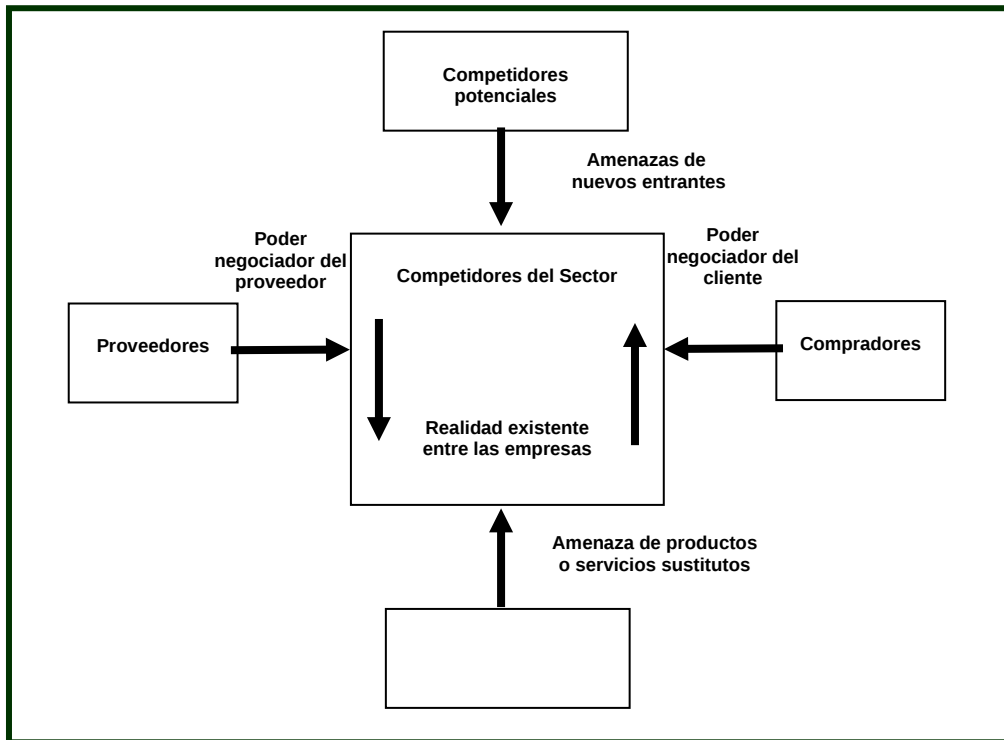
La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. La rentabilidad no depende del aspecto del producto ni de si ofrece poca o mucha tecnología, sino de la estructura de la industria.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento.

---

<sup>33</sup> *Andrew Grove, fundador de Intel, ha sugerido agregar una sexta fuerza al modelo de Porter: la influencia de los productos complementarios. Se trata de un negocio integrado por empresas a las que los clientes les compran productos complementarios. Las computadoras necesitan el software y el software necesita el hardware. Cuando los intereses de la industria están alineados con los de aquellos que ofrecen productos complementarios, se preserva el statu quo. Las nuevas tecnologías o enfoques pueden trastocar, sin embargo, el orden existente y hacer que sus rumbos dejen de converger.*

### Los cinco factores de Porter



### LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

El segundo aspecto fundamental de la Estrategia competitiva es la posición relativa que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio<sup>34</sup>.

El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable frente a sus competidores. Aunque una empresa pueda tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. Ellos dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria:

<sup>34</sup> C.K.Prahalad y G.Hamel, en su influyente artículo "The core competente of the corporation" publicado en Harvard Business Review, mayo-junio 1990, pp.79-91, insta a un cambio en el pensamiento estratégico: abandonar la idea del posicionamiento de la compañía dentro de las limitaciones impuestas por el entorno y adoptar el principio del desarrollo de la estrategia basada en los recursos y habilidades únicos de la compañía. Su tesis central es que una compañía es un conjunto de activos tangibles e intangibles que colectivamente definen su capacidad distintiva y si estos recursos están alineados en la persecución de una visión y motivados por metas y objetivos, se puede crear una ventaja corporativa que justifique la existencia de la empresa como entidad dedicada a múltiples negocios.

liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación. Porter (2004:10-11)

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión.

### **LIDERAZGO EN COSTOS:**

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas u otros.

### **LIDERAZGO POR DIFERENCIACIÓN**

Es la segunda estrategia genérica de Porter. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de un sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad por un precio más alto.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de la mercadotecnia (por ejemplo publicidad ingeniosa) y en muchos otros factores. La lógica de la estrategia de la diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de los rivales.

### **ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN:**

Es la tercera estrategia genérica de Porter (2004:14-16). Difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes.

La decisión de convertirse en líder o en seguidor tecnológico es una manera de obtener un bajo costo o la diferenciación. Se tiende a ver el liderazgo tecnológico como un medio de alcanzar la diferenciación, mientras que al seguimiento se le considera un medio de conseguir un costo bajo.

Una organización que ensaya todas las estrategias genéricas pero sin lograr establecer ninguna de ellas se halla “atrapada en la mitad”. No posee ventaja competitiva alguna.

### **LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR:**

Michael Porter introdujo el concepto de cadena de valor para ayudar a identificar y evaluar fuentes potenciales de ventaja competitiva. Describe el proceso de creación de valor de una empresa en términos de una serie de procesos organizacionales claros. Las actividades primarias incluyen actividades relacionadas con la logística, las operaciones, el marketing, las ventas y el servicio. Las funciones administrativas específicas, la gestión de recursos humanos y el desarrollo de tecnologías son ejemplos de actividades de soporte.

La cadena de valor es la herramienta básica que permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades que Porter da el nombre de sistema de valores. Los proveedores cuentan con cadenas de valores (**valor ascendente**) que crea y entrega los insumos utilizados en ellas.

El criterio fundamental de la diferenciación, es la compañía y la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la compañía, sino como encaja en el sistema global de valores. (Porter 2004:34-35).

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado.

La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado. (Porter 2004:34-38).

Un buen plan estratégico y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en el valor de la empresa para el accionista. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe culminar en una validación financiera del valor de la empresa. Ésta se logra haciendo proyecciones financieras de las opciones estratégicas a las que se llega forzosamente en el análisis. La dimensión financiera y la dimensión estratégica deben ir de la mano tanto en el desarrollo de estrategias como en el control estratégico.

### 2.5.7. PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y GESTION CORPORATIVA

Dice Terry (2000)<sup>35</sup>, el gerenciamiento moderno está siendo desafiado por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante. Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes.

Continúa Terry en la página 97 de su libro, diciendo que las cuatro etapas del gerenciamiento corporativo son: planeación, organización, ejecución y control; las mismas que son los medios por las cuales administra un gerente, en nuestro caso un Alcalde.

La **planeación**, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control

La **organización**, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto

---

<sup>35</sup> TERRY George (2000) *Principios de Administración*. México. 2000. Pág 11.

adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro del gerenciamiento corporativo; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control

La **ejecución**, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; desarrollar subordinados para realizar potenciales plenos; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control.

El **control** de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución institucional; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los medios de medición sean conocidos; transferir datos detallados en forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

En la practica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

### **RESULTADOS DEL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO:**

**Según Koontz & O'Donnell<sup>36</sup>, los gerentes corporativos tienen diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes. La base del control radica en que el resultado depende de las personas.**

**Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la eficacia de los gerentes corporativos tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la**

<sup>36</sup> Koontz & O'Donnell. *Curso de Administración Moderna*. 1999. México. Pág. 801

**información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc.**

**Los resultados obtenidos por el gerenciamiento corporativo municipal, no sólo debe darse para la propia institución, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en contenido ciudadano, especialmente en el contexto participativo que tiene el gerenciamiento corporativo.**

## **2.6. OPTIMIZACION DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

La optimización de los gobiernos locales, está referida a la eficiencia, eficacia y economía del proceso de gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales con una incidencia en la satisfacción de los vecinos de su jurisdicción.

Optimizar un gobierno local, es trazarse planes y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias. Es lograr el desarrollo pleno de las potencialidades de las autoridades, trabajadores y vecinos.

Los gobiernos locales deben desplegar optimización en sus procesos internos, con el fin de lograr que ellos reflejen o produzcan la calidad que el vecino desee.

EL MAGU<sup>37</sup>, establece que la: **Eficiencia**, está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Eficacia**, se refiere al grado en el cual una entidad, como los gobiernos locales distritales, logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**Economía**, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (sistemas de información computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al mejor costo posible.

### **2.6.1. EFICIENCIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

---

<sup>37</sup> Contraloría General de la República. Manual De Auditoría Gubernamental. Lima. 1999. Pág.110.



La **eficiencia**, está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados por los gobiernos locales y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido..

La eficiencia, también puede ser conceptualizada como la virtud para lograr un efecto determinado; tal como sucede con los gobiernos locales al facilitar la solución de los problemas que enfrentan los vecinos.

La eficiencia, es la medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso. En el caso de los gobiernos locales, la medida está establecida por la Ley Orgánica de Municipalidades y otras normas relacionadas.

La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más **racional** posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que un gobierno local va a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios.

La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un bien o prestación de un servicio. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

**La eficiencia organizacional se puede expresar mediante la siguiente ecuación:**

$E = P / R$ ; donde “P” es el Producto (salidas o resultados) y “R” son los recursos utilizados (entradas o insumos).

La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos le competen a esta descubrir los medios adecuados para conseguirlos.

La eficiencia es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada ( $E = PRO / PEE$ ). Si la atención de cierto problema social demanda 120 Nuevos Soles, mientras que el estándar es 180 Nuevos soles; debemos decir que la eficiencia es del 66.67%.

### 2.6.2. EFICACIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

La **eficacia o efectividad**, se refiere al grado en el cual el gobierno local, programa, proyecto o actividad de estas entidades **logran sus objetivos y metas u otros beneficios** que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación de la materia o fijados por los vecinos o autoridades del gobierno central, regional y local.

La eficacia, es la virtud, fuerza y poder para gestionar, en nuestro caso, la cooperación técnica internacional de la mejor manera posible y en total beneficio de la población destinataria.

La eficacia o efectividad es el grado en el que se logran los objetivos institucionales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

La eficacia, es la medida normativa del logro de los resultados. Los gobiernos locales disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios municipales. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo del gerenciamiento corporativo del gobierno local.

Para obtener eficacia tienen que darse algunas variables como: i) Cualidades de la organización humana; ii) Nivel de confianza e interés; iii) Motivación; iv) Desempeño; v) Capacidad de la Organización; vi) Información y comunicación; vii) Interactuación efectiva; viii) Toma de decisiones efectiva. Si un gobierno local dispone de estas variables, refleja el estado interno y la salud de dicha entidad. Los gobiernos locales, dependen de la fuerza financiero o económica; pero deben tenerse en cuenta algunas medidas de eficacia administrativa, como por ejemplo: i) capacidad del gerenciamiento corporativo para encontrar fuerza laboral adecuada; ii) Elevados niveles de moral de los empleados y satisfacciones en el trabajo; iii) Bajos niveles de rotación; iv) Buenas

relaciones interpersonales; v) Percepción de los objetivos de la entidad; vi) Buena utilización de la fuerza laboral calificada.

Para que los gobiernos locales alcancen eficacia, deben cumplir estas tres condiciones básicas: i) Alcance de los objetivos institucionales; ii) Mantenimiento del sistema interno; y, iii) Adaptación al ambiente externo. El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de exigencias de una entidad como sistema abierto. La eficacia y el éxito institucional constituyen un asunto muy complejo debido a las relaciones múltiples que se establecen con los elementos ligados a la entidad.

Cuando el gerenciamiento corporativo se preocupa por hacer correctamente las cosas está transitando a la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas con las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia la eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles).

La eficiencia y la eficacia no van de la mano, ya que un gobierno local puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia, con lo cual el presente y la prospectiva sería positiva. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz, por tanto la prospectiva sería negativa.

### **2.6.3. ECONOMIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

La **economía**, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales los gobiernos locales adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

La importancia creciente de la implantación de un sistema de calidad total en la gestión institucional, es evidente. Teniendo como eje de todos los esfuerzos la satisfacción de los vecinos, se debe poner especial énfasis en una relación más participativa y comprometida con los trabajadores de la entidad, a fin de lograr su apoyo en la mejora continua, sin descuidar sus intereses, dentro de un marco de rentabilidad y calidad de vida.

#### **2.6.4. PRODUCTIVIDAD DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

La productividad, es la combinación de la efectividad y la eficiencia, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos. Esto se puede representar de la forma siguiente:

$$\text{Productividad} = \text{Efectividad} / \text{eficiencia.}$$

El único camino para que un gobierno local pueda crecer y aumentar su credibilidad social es aumentando su productividad y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es el gerenciamiento corporativo, la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de obligaciones adecuado.

#### **2.6.5. MEJORA CONTINUA DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

##### **1. Introducción**

El proceso de transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país, entrar a evaluar la eficacia de estas tecnologías necesariamente implica: revisar en primera instancia de manera exhaustiva el contexto socio económico en el cual emergen, de igual forma analizar las problemáticas que se presentan en el proceso de implementación y finalmente delimitar las características fundamentales de su objetivo o razón de ser.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los

clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

## 2. Mejoramiento Continuo

Es evidente que las tendencias mundiales muestran como las naciones se integran en comunidades que buscan fortalecerse mutuamente y fusionar sus culturas, esta integración va mas allá de tratados de libre comercio, apertura de importaciones y exportaciones, delimitación de políticas unificadas sobre el sector privado y penetra en la vida cotidiana de los miembros de la sociedad, en las practicas de las organizaciones y genera cambios sustanciales en la forma de vida del hombre moderno. La integración busca también la consolidación de bloques que aspiran a tener la hegemonía política, militar, ideológica en el reordenamiento internacional. El resultado de este proceso es un nuevo mapa económico, ideológico y político donde claramente se diferencian los países altamente competitivos y por consiguiente privilegiados en el mercado mundial.

Este panorama nos muestra claramente como las reglas de la competitividad han cambiado, el rompimiento de fronteras en el ámbito geográfico, insita a un rompimiento en las mentalidades y una serie de imperativos que debemos atender si queremos trascender la condición de país periférico y en vía de desarrollo.

Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora mas que nunca es necesario asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano empresarial, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento de los sectores productivos. Por ejemplo la incorporación de tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y calificación de mano de obra, los niveles cada vez mas especializados de división del trabajo, las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un optimo desempeño, la sistematización de practicas empresariales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, entre otras son indicadores de la relación intima entre conocimiento, manejo racional de la información y crecimiento económico empresarial. Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Conceptos:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario

y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en los las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus

errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de

las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua. La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada. Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado. Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y preactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.



Colombia esta experimentando cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenos, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

#### **2.6.6. COMPETITIVIDAD DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

Una manera de entender el buen gerenciamiento corporativo es que se refiere a las filosofías y procesos de una entidad que permiten a su gente medir los objetivos, retos y oportunidades, y, constantemente, encontrar el balance y dirección adecuado.

Compañías en todo el mundo están retando a su gobierno y quieren fortalecer sus prácticas en donde lo consideran necesario. ¿Pero, dónde deben comenzar los directorios y la gerencia mientras llevan a cabo este esfuerzo? El primer paso es conocer cuatro fundamentos importantes:

- El gerenciamiento no es una cosa nueva. Es la falta de un gerenciamiento efectivo lo que ha hecho que muchos se den cuenta de su importancia. No se trata de comenzar de nuevo sino de mejorar procedimientos ya existentes en la entidad.
- Enfocarse en los principios que soportan el buen gerenciamiento corporativo, no sólo en cumplir las nuevas leyes y reglamentos. El buen gobierno corporativo se basa en la confianza y ésta no se puede regular.
- Reconocer que detrás de los principios del buen gerenciamiento corporativo hay

gran cantidad de trabajo duro y, algunas veces, desagradable.

- Entender que al final todo es un tema de la gente. Las mejores intenciones y los mejores procesos no servirán de nada a menos que las personas en todos los niveles tengan la inteligencia, capacidades técnicas y de negocios y, sobretodo, la fortaleza de carácter para tomar las decisiones correctas aunque algunas veces sean difíciles.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

Etapas I. Incipiente Muy bajo nivel de competitividad

Etapas II. Aceptable Regular nivel de competitividad

Etapas III. Superior Buen nivel de competitividad

Etapas IV. Sobresaliente Muy alto nivel de competitividad

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

#### **Etapas I. Incipiente.**

La entidad es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

#### **Etapas II. Aceptable.**

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y

dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

### **Etapas III. Superior.**

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

### **Etapas IV. Sobresaliente.**

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

### **Antecedentes**

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los

que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

#### **a) La competitividad y la estrategia institucional**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **Estrategia Competitiva**

Calidad total: estrategia clave de la competitividad El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

### **Como estimular la competitividad**

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se

requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

### **Estrategias Competitivas Genéricas**

Para facilitar la formulación de estrategias de competitividad se presenta una extensa gama de posibilidades que sin pretender ser completa, sí puede ser útil para orientar la formulación de las estrategias generales a particulares.

#### **Ventaja competitiva.**

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la Cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

#### **Actividades de Valor.**

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo:, gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

### **Cadena De Valor (CV)**

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra en la siguiente figura, la cadena de valor de un fabricante de copiadoras.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una maquina separada. Así, el numero de actividades es con frecuencia muy grande.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo. Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva, o están



combinadas por que no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales. Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, mercadotecnia y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

### **Ventaja competitiva y la cadena de valor (CV).**

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor.

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales de las cadenas de valor (valor de canal ) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir

sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

### **Estructuración De La Cadena De Valor (CV).**

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, pueden reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto.

Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:

La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.

El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos.

Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.

Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras. Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia.

La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Las causas genéricas de los eslabones discutidos arriba proporcionan un punto de inicio. La disgregación de abastecimiento y desarrollo tecnológico para relacionarlos a actividades primarias específicas ayuda a resaltar los eslabones entre las actividades de apoyo y las primarias.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones. Los desarrollo recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los

anteriores. La explotación de los eslabones también requiere con frecuencia la optimización o coordinación que corta a través de las líneas organizacionales convencionales. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

### **Eslabones verticales**

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, si no entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, que llamo eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa ( y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto.

Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor.

Las características del producto de un proveedor, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa.

Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no es un juego que sume cero en el cual un gana sólo a costillas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar.

La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa. Así, tanto la coordinación con los proveedores como un fuerte saldo para capturar el sobrante son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro pierde oportunidades.

Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa.

Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de la empresa y de los canales, como la fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa.

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia. Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas que con empresas independientes, aunque esto no se asegura. Como con eslabones dentro de la cadena de valor, el explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades.

### **Competencia y la cadena de valor**

**Panorama competitivo y la cadena de valor** El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor.

Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:

**Panorama de segmento.** Las variaciones de producto producidas y los compradores servidos.

**Grado de integración.** El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes.

**Panorama geográfico.** El rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada.

**Panorama industrial.** El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr menores costos o servir al objetivo en una forma única. El panorama angosto en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades de la empresa que las empresas independientes hacen mejor o más baratas. La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de

los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permitan desempeñar mejor las actividades.

La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores. En algunos sectores industriales, un panorama amplio implica sólo servir al amplio rango de segmentos de productos y compradores dentro del sector industrial. En otros, puede requerir tanto la integración vertical y competir en sectores industriales relacionados. Ya que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y muchas formas de interrelaciones e integración, pueden combinarse los panoramas amplio y estrecho. Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando su cadena de valor a un segmento de producto y explotando las interrelaciones geográficas sirviendo mundialmente a ese segmento. También puede explotar las interrelaciones con las unidades de negocios en los sectores industriales relacionados.

**PARTE II:****RESULTADOS DE LA INVESTIGACION****CAPITULO III:****PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA  
REALIZADA**

La entrevista se realizó al siguiente personal:

<b>PERSONAL Y ENTIDADES PARTICIPANTES</b>	<b>CANT</b>
Alcalde	3
Regidores	6
Gerente municipal	3
Funcionarios municipales	8
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración del autor.

**PREGUNTA 1:**

¿ El gobierno local que representa y/o trabaja, cumple estrictamente la Ley Orgánica de Municipalidades ?

ANALISIS:CUADRO NR 01

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si, cumple</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>Cumple parcialmente</b>	<b>17</b>	<b>85</b>
<b>No, cumple</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Podría ser.</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No sabe, no contesta</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista realizada por el autor.

INTERPRETACION:

Esta respuesta es concluyente al 85%, por cuanto los entrevistados son concientes que el gobierno local que representan o trabajan solo cumplen parcialmente las Ley Orgánica de Municipalidades. Por otro lado el 15% de los entrevistados responde las los gobiernos locales si cumple con dicha norma.

PREGUNTA NR 2:

¿ En que medida participan los trabajadores y especialmente los vecinos en la gestión y control del gobierno local que Ud. representa o donde presta sus servicios ?



ANALISIS:CUADRO NR 02

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si, participa activamente</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Participa mediaticamente</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>No hay participación</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No contesta</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente: Entrevista realizada por el Autor.**

INTERPRETACION:

Los entrevistados contestan al 100% que los trabajadores y especialmente los vecinos sólo participan mediaticamente por diferentes razones: falta de conocimiento, falta de voluntad, desconocimiento de los aspectos técnicos municipales y otros aspectos. Los entrevistados no dicen que la falta de participación es porque ellos no lo permiten o ponen las trabas necesarias.

El hecho que los vecinos de una circunscripción municipal no intervengan en forma individual o colectiva en la gestión administrativa y de gerenciamiento corporativo a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de derechos políticos, de conformidad con la Constitución y de la respectiva ley de la materia, constituye un problema a solucionar mediante un buen gobierno corporativo que permita la intervención de todos los grupos de interés, especialmente de los vecinos de un gobierno local

PREGUNTA NR 3:

¿ Es posible llevar a cabo un gerenciamiento con estándares mínimos adoptados por el propio gobierno local, en el marco del gerenciamiento corporativo ?

ANALISIS:CUADRO NR 03

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>No</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Podría ser</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Depende de otros elementos</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No sabe, no contesta</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACION:

Los entrevistados contestan al 100% que si es factible trabajar con estándares mínimos en el marco del gerenciamiento corporativo para poder medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que emplea directa o indirectamente los gobiernos locales.

La utilización de estándares, permitirá saber si los servicios municipales están siendo recibidos en la cantidad y calidad que necesitan y exigen los vecinos.

Asimismo permitirá medir los resultados obtenidos en relación con los recursos utilizados, representados por los trabajadores, dinero, bienes muebles y otros elementos, necesarios para concretar los servicios municipales.

PREGUNTA NR 4:

¿ En los gobiernos locales se puede contar con una recta gerencia, que reconozca el derecho de los vecinos, defina las responsabilidades de la institución municipal, asegure la fluidez de información y reconozca las relaciones con los otros grupos de interés ?

ANALISIS:CUADRO NR 04

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si, es posible</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Podría ser</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No se pude realizar todo eso</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No es aplicable</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No sabe, no responde</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente: Entrevista realizada por el Autor.**

INTERPRETACION:

Los entrevistados al 100%, contestan que si es posible desarrollar en los gobiernos locales una recta gerencia, que reconozca el derecho de los vecinos, defina las responsabilidades de la institución municipal, asegure la fluidez de información y reconozca las relaciones con los otros grupos de interés; pero para que se concrete todo esto que es la esencia del gerenciamiento corporativo solo falta la voluntad política y una toma de decisiones efectiva en beneficio de la entidad edil y especialmente de la comunidad a la cual debe servir.

PREGUNTA NR 5:

¿ Ud. conoce, comprende y estaría en la total predisposición de facilitar la ejecución de un gerenciamiento corporativo en el gobierno local que representa y /o trabaja ?

## ANALISIS:

CUADRO NR 05

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si, completamente</b>	<b>03</b>	<b>15</b>
<b>Si, parcialmente</b>	<b>10</b>	<b>50</b>
<b>Tendría que capacitarme previamente</b>	<b>07</b>	<b>35</b>
<b>No</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No es aplicable en los gobiernos municipales</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No sabe, no responde</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACION:

Los entrevistados manifiestan al 50% que conocen y comprenden parcialmente y estarían en la total predisposición de facilitar la ejecución de un gerenciamiento corporativo en el gobierno local que representa y /o trabaja. Por otro lado un 15% contesta que conoce y comprende totalmente y por último un 35% dice que tendría que recibir una capacitación previa para concretar el gerenciamiento corporativo.

Aunque aquí lo más relevante es que todos sin distinción alguna dejan entrever la importancia que tendría el gerenciamiento corporativo aplicado a un gobierno local, de modo que las autoridades, funcionarios, trabajadores y especialmente los vecinos participen activamente en la gestión y control municipal.

PREGUNTA NR 6:

¿ Cómo se podría organizar el gerenciamiento corporativo en un gobierno municipal, de modo que se convierta en facilitador de la optimización y contribuya en total beneficio de su jurisdicción ?

ANALISIS:CUADRO NR 06

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Formando una sinergia de los recursos</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Reconociendo los derechos</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Definiendo las responsabilidades</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Asegurando la fluidez de la información</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Reconociendo las relaciones</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Todas las anteriores son correctas</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>No sabe, no responde</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente: Entrevista realizada por el Autor.**

INTERPRETACION:

Los entrevistados al 100% contestan que hay que facilitar muchas cosas para poder concretar un gerenciamiento corporativo, de este modo debería establecerse sinergias de recursos humanos, materiales y financieros; reconocer el derecho de los vecinos en la gestión y especialmente en el control de los recursos que se utilizan en los programas, proyectos y actividades que llevan a cabo los gobiernos locales.

PREGUNTA NR 7:

¿ De que manera sería posible concretar el gerenciamiento corporativo en los gobiernos locales ?

ANALISIS:CUADRO NR 07

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Mediante una Ordenanza Municipal</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Mediante la toma de decisión de la alcaldía</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Mediante un Plan de Gerenciamiento Corporativo</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Mediante una reingeniería municipal</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Mediante una Ley del Congreso</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No sabe, no responde</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACION:

Los entrevistados contestan al 100% que la mejor forma de concretar el gerenciamiento corporativo es mediante el diseño y aplicación de un Plan de Gerenciamiento Corporativo.

Al respecto, dicho plan debería comprender la aplicación de los principios del gerenciamiento corporativo, identificando los recursos municipales disponibles, establecimiento de estándares, predisposición para utilizar herramientas de gerenciamiento, utilización de diversas estrategias y el establecimiento del proceso de organización y gestión corporativa.

**CAPITULO IV:****PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA ENCUESTA REALIZADA**

La encuesta se realizó al personal de trabajadores y vecinos:

<b>PERSONAL Y ENTIDADES PARTICIPANTES</b>	<b>CANT</b>
Trabajadores del Area administrativa	10
Trabajadores de otras áreas municipales	30
Vecinos de las Urbanizaciones	20
Vecinos de los Asentamientos Humanos	20
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Fuente: Elaboración del autor.

**PREGUNTA 1:**

¿ El gobierno local donde trabaja y/o es vecino, gerencia adecuadamente los recursos a su cargo ?

**ANALISIS:****CUADRO NR 01**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	<b>10</b>	<b>12.50</b>
<b>No</b>	<b>70</b>	<b>87.50</b>
<b>Podría ser</b>	<b>00</b>	<b>00.00</b>
<b>No sabe, no contesta</b>	<b>00</b>	<b>00.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta realizada por el autor.**

**INTERPRETACION:**

Los encuestados contestan en un 87.50% que el gobierno local no gerencia adecuadamente los recursos a su cargo. Opinan en sentido contrario un 12.50%. De esta forma se deduce que los trabajadores y los vecinos están totalmente descontentos con el trato, servicios y productos que les entrega los gobiernos locales.

Esto significa también que no se estaría cumpliendo la Ley Orgánica de Municipalidades y otras normas que promueven un uso racional y efectivo de los recursos de los gobiernos locales.

#### PREGUNTA NR 2:

¿ Los gobiernos locales facilitan la participación vecinal en la gestión y control municipal ?

#### ANALISIS:

CUADRO NR 02

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si</b>	<b>10</b>	<b>12.50</b>
<b>Sólo a medias</b>	<b>50</b>	<b>62.50</b>
<b>No</b>	<b>20</b>	<b>25.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta realizada por el Autor.**

#### INTERPRETACION:

Los entrevistados contestan en un 62.50% que los gobiernos locales solo facilitan a medias o mediaticamente la participación vecinal en la gestión y control municipal. Por otro lado un 12.50% contestan que si hay participación total de la vecindad. Asimismo un 25% contestan no existe ninguna participación de la vecindad de los gobiernos locales.

La no participación de los vecinos, no sólo no facilita el buen gerenciamiento corporativo, si no que va contra la Constitución, Leyes y Reglamentos.

Por otro lado, se aprecia la renuencia de los alcaldes y regidores a convocar a los trabajadores y a los vecinos para que participen en la gestión y control de los recursos municipales.



PREGUNTA NR 3:

¿ El gerenciamiento corporativo, permitiría que participen en la gestión y control de los recursos municipales, no sólo al alcalde y regidores, si no también los trabajadores y especialmente los vecinos de la jurisdicción. Sería posible aplicar este gerenciamiento, de modo que se optimice los gobiernos locales ?

ANALISIS:CUADRO NR 03

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si</b>	<b>60</b>	<b>75</b>
<b>Podría ser</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
<b>No</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No es aplicable</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No sabe, no contesta</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta realizada por el Autor.**

INTERPRETACION:

**El 75% de los encuestados contesta que el gerenciamiento corporativo sería la alternativa más viable para que los gobiernos locales alcancen la optimización total de los recursos humanos, materiales y financieros.**

**De esta forma, se demuestra que los trabajadores y vecinos saben que el gerenciamiento corporativo es la forma en que se dirigen y controlan las entidades. Un gerenciamiento de este tipo reflejaría las relaciones de poder entre los vecinos, las autoridades, la gerencia y los trabajadores, lo que beneficiaría totalmente a los vecinos en los distintos servicios que prestan los gobiernos locales**

PREGUNTA NR 4:

¿ Mediante un plan de gerenciamiento corporativo, se podría concretar este tipo de gerenciamiento, de modo que participen las autoridades, trabajadores y la comunidad vecinal en la gestión y control de los recursos que corresponden a todos los vecinos de la jurisdicción ?

ANALISIS:CUADRO NR 04

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>No</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>No contesta</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	80	100

**Fuente: Encuesta realizada por el Autor.**

INTERPRETACION:

**Los encuestados en un 100% contestan que el gerenciamiento corporativo representa la mejor alternativa para gestionar y controlar los recursos de los gobiernos locales; pero para que este tipo de gerenciamiento se concrete debe aplicarse un plan que comprenda los principales aspectos de este tipo de gobierno que aplican las entidades líderes.**

PREGUNTA NR 5:

¿ Ud. se siente preparado (a) para participar en la gestión y control de los recursos municipales ?

## ANALISIS:

CUADRO NR 05

ALTERNATIVAS	CANT	%
<b>Si, totalmente.</b>	<b>10</b>	<b>12.50</b>
<b>Si, aunque tendría que capacitarme mejor</b>	<b>50</b>	<b>62.50</b>
<b>No, totalmente</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Podría ser</b>	<b>10</b>	<b>12.50</b>
<b>La ley no lo permite</b>	<b>5</b>	<b>6.25</b>
<b>No contesta, no responde</b>	<b>5</b>	<b>6.25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta realizada por el Autor.**

INTERPRETACION:

El 62.50% de los encuestados contesta que está en predisposición para participar activamente en la gestión y control de los recursos municipales, pero que sería necesario tener un cierto nivel de capacitación para que las cosas le salgan mejor y este en condiciones de hacer llegar sus opiniones respecto al uso de los recursos.

CAPITULO V:CONTRASTACION Y VERIFICACION DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS**5.1. OBJETIVO PLANTEADO**

Los objetivos, son los propósitos o fines esenciales que se pretende alcanzar para lograr la misión se nos hemos propuesto en el marco de la estrategia de trabajo llevada a cabo. En este sentido, el objetivo general de la investigación fue: Determinar un Plan de Gerenciamiento Corporativo, que considere a las autoridades, trabajadores y la comunidad vecinal; las estrategias, recursos materiales y financieros y los objetivos que deben alcanzarse en provecho de sus jurisdicciones municipalidades distritales.

## **5.2. RESULTADOS OBTENIDOS**

Específicamente en el numeral 2.5. del trabajo de investigación presentamos el Plan de Gerenciamiento Corporativo para los gobiernos locales; asimismo a lo largo del desarrollo del planteamiento teórico, se hace referencia a las estrategias para gestionar y controlar con eficiencia, economía y eficacia los recursos de los gobiernos locales. Por otro lado, los entrevistados y encuestados formulan un conjunto de respuestas relacionadas que en promedio al 90% concuerdan con nuestras proposiciones.

## **5.3. CONTRASTACION Y VERIFICACION**

De acuerdo con los resultados obtenidos, queda contrastado que el objetivo ha resultado congruente con la realidad y el futuro de los gobiernos locales, por tanto es factible de verificación en el contexto del trabajo llevado a cabo.

# **CAPITULO VI:**

## **CONTRASTACION Y VERIFICACION DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS**

### **6.1. HIPOTESIS PLANTEADA**

Las hipótesis son guías de la investigación. Indican lo que se está buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas de la investigación, formuladas a manera de proposiciones. Al respecto nuestra proposición general fue: El gerenciamiento corporativo, debe organizarse entrelazando los recursos humanos, ideas estratégicas, recursos materiales y los objetivos institucionales; de tal modo que se obtenga eficiencia, eficacia y economía en la gestión integral de los gobiernos locales distritales.

### **6.2. RESULTADOS OBTENIDOS**

Los autores consultados y cuyas ideas se han plasmado en el planteamiento teórico; los alcaldes, regidores, gerentes y funcionarios entrevistados; así como los

trabajadores y vecinos encuestados mencionan que debe establecerse una sinergia de recursos y otros elementos para que la gestión y el control de los gobiernos locales sean eficaces; asimismo se debe establecer estándares o indicadores de impacto, resultado y producto para poder comparar lo realizado y lo presupuestado y además utilizar los criterios para efectuar el planeamiento, toma de decisiones y control efectivo de los gobiernos locales.

### **6.3. CONTRASTACION Y VERIFICACION**

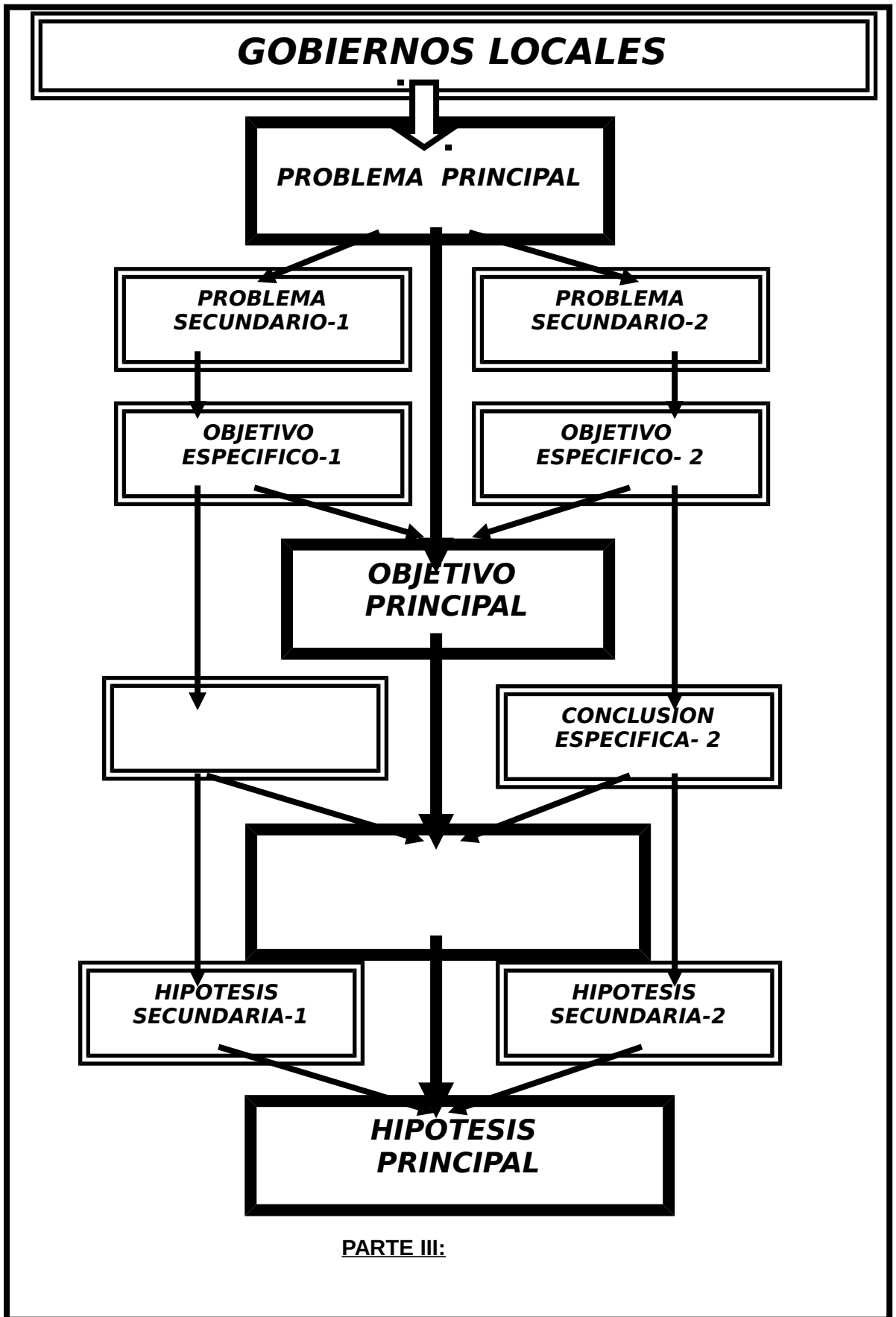
El proceso de contrastación de las hipótesis de la investigación se ha llevado a cabo en base a los objetivos propuestos y cumplidos en el proceso del desarrollo del trabajo.

En el marco teórico de la investigación se ha definido el Plan y las estrategias que necesita el gobierno local y los vecinos para facilitar el gerenciamiento corporativo que permita la eficiencia, eficacia y economía de los escasos recursos.

El modelo de investigación por objetivos, ha consistido en partir del objetivo general de la investigación, el mismo que ha sido contrastado con los objetivos específicos, los que nos han llevado a determinar las conclusiones parciales del trabajo, para luego derivar en la conclusión final, la misma que ha resultado concordante en un 90% con la hipótesis planteada; por tanto se da por aceptada la hipótesis del investigador.

Lo antes indicado se puede reflejar en el siguiente esquema:

**ESQUEMA DE CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS:**



**OTROS ASPECTOS DE LA INVESTIGACION****CAPITULO VII:****CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****7.1. CONCLUSIONES****CONCLUSION GENERAL:**

La aplicación del gerenciamiento corporativo en un gobierno local, sólo puede concretarse ventajosamente, mediante un Plan, que considere a las autoridades, trabajadores y la comunidad vecinal; recursos materiales y financieros y los objetivos que deben alcanzarse en provecho de las jurisdicciones a las cuales se deben.

Asimismo dicho plan debe estar basado en los principios del buen gerenciamiento corporativo, recursos, estándares, herramientas, estrategias y proceso de organización y gestión corporativa que facilite la optimización municipal.

**CONCLUSIONES PARCIALES:**

1. El gobierno corporativo para que sea efectivo se establece con criterios técnicos que permitan aplicar las normas municipales que son la base para el funcionamiento de los gobiernos locales, de modo que contribuyan adecuadamente a la optimización de los recursos institucionales
2. El gobierno corporativo se concreta con la participación integral de autoridades, trabajadores y vecinos de las municipalidades distritales en el logro de las metas y objetivos institucionales
3. La diferencia entre el gerenciamiento corporativo y otro tipo de gerenciamiento, es el establecimiento de estándares que permiten medir la eficiencia, eficacia y economía de los servicios que prestan los gobiernos locales en provecho de la comunidad
4. El gerenciamiento corporativo, para que sea efectivo, tiene que desarrollarse en el marco de un proceso de mejora continua del uso de los

recursos humanos, materiales y financieros, así como de la participación dinámica de los diferentes grupos de interés.

5. Sólo el gerenciamiento corporativo, puede conducir a los gobiernos locales a la competitividad de los bienes y servicios que presta a la comunidad; por tanto debe tenerse mucho cuidado en la cantidad y calidad de los recursos, las estrategias y los procedimientos para concretar la operatividad de este tipo de instituciones.

6. El Control es parte del gerenciamiento corporativo, no es una actividad diferente ni separada; por tanto las actividades de control de carácter previo, concurrente o posterior facilitan el logro del gerenciamiento corporativo.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

### **RECOMENDACIÓN GENERAL:**

Para que los gobiernos locales sean efectivamente las entidades básicas y los canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos como lo dispone la Constitución y la Ley, recomendamos aplicar en todo su contexto el gerenciamiento corporativo que considere estándares mínimos de eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reconozca el derecho de los vecinos, defina las responsabilidades, asegure la fluidez de la información y reconozca las relaciones de todos los grupos de interés de este tipo de instituciones.

### **RECOMENDACIONES PARCIALES:**



1. El gerenciamiento corporativo aplicado a los gobiernos locales, para que sea tal, debe reflejar las relaciones de poder entre los vecinos, el Concejo Municipal, el alcalde, los Regidores, La gerencia, Los funcionarios, trabajadores y otros grupos de interés o stakeholders.
2. Los estándares que deberían utilizarse en el gerenciamiento corporativo, puede estar representado por Indicadores (impacto, resultado y producto), evaluación presupuestal, estados financieros, documentos normativos y otros
3. El gerenciamiento corporativo debería ser comprendido como el sistema por el cual los gobiernos locales son dirigidos y controlados por un conjunto de agentes y no solo por cierto grupo con intereses propios y no comunales.
4. La estructura del gerenciamiento corporativo debe comprender la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes del gobierno local, tales como el Consejo Municipal, Alcaldía y Regidores, Gerentes, vecinos y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la entidad municipal.
5. El gerenciamiento corporativo debe ser el instrumento que provee la estructura a través del cual se establecen los objetivos del gobierno local, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño
6. El gerenciamiento corporativo tiene que sustentarse en los principios que tengan en cuenta el derecho de los vecinos, tratamiento equitativo de los vecinos, la función de los diferentes grupos de interés en el gerenciamiento, comunicación y transparencia informativa, la responsabilidad del Consejo Municipal y otros aspectos que sean permeables a la participación sinérgica de los diferentes recursos y elementos.
7. Para que se concrete el gerenciamiento corporativo en los gobiernos locales debería partirse de un plan que tenga como base los principios, recursos, estándares, herramientas, estrategias y proceso de organización y gestión corporativa.

**BIBLIOGRAFIA**

1. ALVARADO MAIRENA, José (1998). **Gestión Presupuestaria del estado** 1998.Lima. Centro de Asesoría Técnica SRL 1998. 588pp.
2. Andrade E., Simón (1999) **Planificación de desarrollo**. Lima Editorial Rhodas. 255pp.
3. ALVAREZ PEDROZA, Alejandro (2005) **Comentarios a la Ley y reglamento de Contrataciones y Adquisiciones del estado**. Segunda edición . Fimart S.A. Editores &Impresores..Lima.564pp
4. Álvarez Illanes, Juan Francisco (2005) **Análisis e Interpretación de los Estados financieros, Presupuesto de Caja y Gerencia financiera en el Sector Público**. Lima. Pacífico Editores. 703pp.
5. Contraloría General de la República. (1998) **Manual de Auditoría Gubernamental**. Lima: Editora Perú. 457pp
6. Contraloría General de la República.( 1998). **Normas Técnicas de control interno para el Sector Público**. Lima. Editora Perú. 38pp
7. Chiavenato, Idalberto (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA. 2650pp
8. Evans, James & Lindsay, William. (1993). **Administración y Control de la Calidad**. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. 733pp
9. DIRECCION NACIONAL DE PRESUPUESTO PUBLICO – DNPP (2006) **Presupuesto Sector Publico 2006**; Compendio de Normas presupuestales DNPP (Editor) Lima..472pp.
10. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA (2006) **Compendio Normativo del sistema Nacional de Control**. Lima. Gaceta Jurídica Editores.419pp.

11. García Pérez, Alan (2005) **Modernidad y Política en el Siglo XXI- Modernización con justicia social**. Lima. Editorial Matices EIRL. 298pp.
  
12. INFORMATIVO CABALLERO BUSTAMANTE (2006). **Informativo Gubernamental. Informativo Derecho corporativo**. NC Perú SA.
  
13. Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (1999) **Dirección Estratégica**. Madrid: Prentice Hall International Ltd. 736pp
  
14. Koontz / O'Donnell (1990) **Curso de Administración Moderna-** Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A. 896pp
  
15. León Flores, Gilberto y Cevallos Cardich, Jose. (2001) **El Proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal**. 1999. Lima. 187pp
  
16. MARTNER, Gonzalo. (1996) **Planificación y presupuesto por Programas**. Decimoquinta edición . México .Siglo XXI editores S.A.378pp
  
17. Porter, Michael E. (2004) **Ventaja Competitiva- Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. México. Compañía Editorial Continental, SA. de CV. 550pp.
  
18. Porter, Michael E. (2003) **Estrategia Competitiva- Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.** México. Compañía Editorial Continental, SA. de CV. 407pp.
  
19. QUIROZ AVENDAÑO, Dora Edith (2001) **Trabajo realizado en el área de Presupuesto en una entidad Publica**. Lima.45pp.
  
20. Steiner, George A. (2004) **Planeación Estratégica**. México. Compañía Editorial Continental, SA. de CV. 366 pp.
  
21. TELLO ROMERO, Demetrio José (2003). **El Presupuesto funcional y la auditoria en las entidades del sub sector gobierno central**. Tesis. Lima.204pp.
  
22. Tafur Portilla, Raúl. (1995). **“La Tesis Universitaria”**. Lima. Editorial Mantaro. 559pp

23. Terry, George R. (2000) **Principios de Administración**. México: Compañía Editorial Continental SA. 987pp
24. Toso, Kelo (2005) **Planeamiento Estratégico**. Lima. Editora Bussines EIRL. 208pp.
25. Valdivia Contreras, Emilio (2006) **Nueva Ley Orgánica de Municipalidades-Sumillada, comentada y concordada**. Lima. Ediciones y Distribuciones Berrio. 316pp
26. Valdivia Delgado, Cesar A. (2005) **Contabilidad Gubernamental**. Lima. Centro de Estudios Gubernamentales. 939pp

PAGINAS WEB:

1. [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
2. [www.cgr.gob.pe](http://www.cgr.gob.pe)
3. [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe).
4. [www.ccpl.org.pe](http://www.ccpl.org.pe)
5. [www.camaralima.org.pe](http://www.camaralima.org.pe)
6. [www.caballerobustamante.org.pe](http://www.caballerobustamante.org.pe)
7. [www.unfv.edu.pe](http://www.unfv.edu.pe)
8. [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe)
9. [www.snmsm.edu.pe](http://www.snmsm.edu.pe)
10. [www.uigv.edu.pe](http://www.uigv.edu.pe)
11. [www.ulima.edu.pe](http://www.ulima.edu.pe)
12. [www.ucatolica.edu.pe](http://www.ucatolica.edu.pe)
13. [www.upacifico.edu.pe](http://www.upacifico.edu.pe)

**Buscadores múltiples:**

**En español**

<http://www.metabusca.com>

<http://www.telepolis.com>

<http://www.buscopio.com>

<http://www.ergos.es/usuarios/luissem/buscadores/buscadores.htm>

En ingles:

[www.metacrawler.com](http://www.metacrawler.com)  
[www.google.com](http://www.google.com)  
[www.dogpile.com](http://www.dogpile.com)

Buscadores en español:

<http://www.es.lycos.de/>  
<http://www.elbuscador.com>  
<http://www.ozu.com/>  
<http://www.ozu.es>  
<http://www.ole.es/> (de telefónica)  
<http://www.donde.uji.es>  
<http://www.sol.es>  
<http://www.brujula.net> (buscador latino)  
<http://www.yahoo.es>  
<http://espanol.yahoo.com>  
<http://busqueda.yupimsn.com/>

Buscadores en inglés

<http://www.altavista.magallanes.net/>  
<http://www.yahoo.com/>  
<http://www.excite.com/>  
<http://www.telepolis.com>  
<http://www.infoseek.com/>  
<http://www.buxca.com/>  
<http://www.webcrawler.com>  
<http://www.euroseek.net>  
<http://www.hotbot.com/>

## ANEXOS

### ANEXO NR 1: ENTREVISTA

**PREGUNTA 1:** ¿ El gobierno local que representa y/o trabaja, cumple estrictamente la Ley Orgánica de Municipalidades ?

**PREGUNTA NR 2:** ¿ En que medida participan los trabajadores y especialmente los vecinos en la gestión y control del gobierno local que Ud. representa o donde presta sus servicios ?

**PREGUNTA NR 3:** ¿ Es posible llevar a cabo un gerenciamiento con estándares mínimos adoptados por el propio gobierno local, en el marco del gerenciamiento corporativo ?

**PREGUNTA NR 4:** ¿ En los gobiernos locales se puede contar con una recta gerencia, que reconozca el derecho de los vecinos, defina las responsabilidades de la institución municipal, asegure la fluidez de información y reconozca las relaciones con los otros grupos de interés ?

**PREGUNTA NR 5:** ¿ Ud. conoce, comprende y estaría en la total predisposición de facilitar la ejecución de un gerenciamiento corporativo en el gobierno local que representa y /o trabaja ?

**PREGUNTA NR 6:** ¿ Cómo se podría organizar el gerenciamiento corporativo en un gobierno municipal, de modo que se convierta en facilitador de la optimización y contribuya en total beneficio de su jurisdicción ?

**PREGUNTA NR 7:**

¿ De que manera sería posible concretar el gerenciamiento corporativo en los gobiernos locales ?

#### **ANEXO No.2: ENCUESTA**

**PREGUNTA 1:** ¿ El gobierno local donde trabaja y/o es vecino, gerencia adecuadamente los recursos a su cargo ?

**PREGUNTA NR 2:** ¿ Los gobiernos locales facilitan la participación vecinal en la gestión y control municipal ?

**PREGUNTA NR 3:** ¿ El gerenciamiento corporativo, permitiría que participen en la gestión y control de los recursos municipales, no sólo al alcalde y regidores, si no también los trabajadores y especialmente los vecinos de la jurisdicción. Sería posible aplicar este gerenciamiento, de modo que se optimice los gobiernos locales ?

**PREGUNTA NR 4:** ¿ Mediante un plan de gerenciamiento corporativo, se podría concretar este tipo de gerenciamiento, de modo que participen las autoridades, trabajadores y la comunidad vecinal en la gestión y control de los recursos que corresponden a todos los vecinos de la jurisdicción ?

**PREGUNTA NR 5:** ¿ Ud. se siente preparado (a) para participar en la gestión y control de los recursos municipales ?

## ANEXO NR 3: MATRIZ DE LA INVESTIGACION

**TESIS: " GERENCIAMIENTO CORPORATIVO APLICADO A LOS GOBIERNOS LOCALES "**

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACION		VARIABLES E INDICADORES	OTROS ASPECTOS DE LA INVESTIGACION
PRINCIPAL	CONTENIDOS		
<b>PROBLEMA</b>	¿ COMO ORGANIZAR EL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO, DE MODO QUE SE CONVIERTA EN FACILITADOR DE LA OPTIMIZACION DE LOS GOBIERNOS LOCALES DISTRITALES Y CONTRIBUYA EN TOTAL BENEFICIO DE SU JURISDICCION ?	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  X. GERENCIAMIENTO CORPORATIVO	<b>TIPO DE INVESTIGACION:</b> BASICA O PURA  <b>NIVEL DE INVESTIGACION:</b> DESCRIPTIVO-EXPLICATIVO.  <b>METODOS APLICADOS:</b> DESCRIPTIVO Y ANALITICO  <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION:</b> POR OBJETIVOS.  <b>POBLACION:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 15px; width: 100%;"></div> * LOS GOBIERNOS LOCALES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA  <b>MUESTRA:</b> * MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMAS. * MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA * MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS <b>TECNICAS:</b> ANALISIS NORMATIVO, ANALISIS DOCUMENTAL, OBSERVACION, ENTREVISTAS, ENCUESTAS.  <b>INSTRUMENTOS:</b> FICHAS BIBLIOGRAFICA, GUIA DE ENTREVISTA Y FICHA DE ENCUESTA.
<b>OBJETIVO</b>	DETERMINAR UN PLAN DE GERENCIAMIENTO CORPORATIVO, QUE CONSIDERE A LAS AUTORIDADES, TRABAJADORES Y LA COMUNIDAD VECINAL; LAS ESTRATEGIAS, RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS Y LOS OBJETIVOS QUE DEBEN ALCANZARSE EN PROVECHO DE SUS JURISDICCIONES MUNICIPALES DISTRITALES.	<b>INDICADORES:</b>  X.1. PROCESO X.2. RECURSOS X.3. ESTANDARES  <b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  Y. OPTIMIZACION DE LOS GOBIERNOS LOCALES	
<b>HIPOTESIS</b>	EL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO, DEBE ORGANIZARSE ENTRELAZANDO LOS RECURSOS HUMANOS, IDEAS ESTRATEGICAS, RECURSOS MATERIALES Y LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES; DE TAL MODO QUE SE OBTENGA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA EN LA GESTION INTEGRAL DE LOS GOBIERNOS LOCALES DISTRITALES.	<b>INDICADORES:</b>  Y.1. NORMAS Y.2. E E E Y.3. RESULTADOS	



**TESIS: " GERENCIAMIENTO CORPORATIVO APLICADO A LOS GOBIERNOS LOCALES "**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	OTROS ASPECTOS DE LA INVESTIGACION
SECUNDARIO	ESPECIFICOS	SECUNDARIAS		
¿ DE QUE MANERA EL PROCESO DE LA GERENCIA CORPORATIVA DE UN GOBIERNO LOCAL DISTRITAL, PUEDE OPTIMIZARSE CON LAS NORMAS MUNICIPALES ?	ESTABLECER LOS CRITERIOS TECNICAS PARA APLICAR LAS NORMAS MUNICIPALES, DE MODO QUE CONTRIBUYAN ADECUADAMENTE A LA OPTIMIZACION DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LOS DISTRITOS DE LIMA METROPOLITANA.	LOS GOBIERNOS LOCALES DISTRITALES PUEDEN OPTIMIZAR SU GERENCIAMIENTO CORPORATIVO SI APLICAN LAS NORMAS MUNICIPALES CON CRITERIO TECNICO Y BUSCANDO EFECTIVIDAD EN LA COMUNIDAD.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  X. GERENCIAMIENTO CORPORATIVO  <b>INDICADORES:</b>  X.1. PROCESO X.2. RECURSOS X.3. ESTANDARES	<b>TIPO DE INVESTIGACION:</b> BASICA O PURA  <b>NIVEL DE INVESTIGACION:</b> DESCRIPTIVO-EXPLICATIVO.  <b>METODOS APLICADOS:</b> DESCRIPTIVO Y ANALITICO  <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION:</b> POR OBJETIVOS.  <b>POBLACION:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 15px; width: 100%;"></div> * LOS GOBIERNOS LOCALES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA  <b>MUESTRA:</b> * MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMAS. * MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA * MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS
¿ QUE HACER PARA QUE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE LOS GOBIERNOS LOCALES DISTRITALES, SEAN FACILITADORES DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA DE LA GESTION MUNICIPAL ?	ESTABLECER LA PARTICIPACION INTEGRAL DE AUTORIDADES, TRABAJADORES Y VECINOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES EN EL LOGRO DE LAS METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	LA PARTICIPACION DE LAS AUTORIDADES, TRABAJADORES Y VECINOS DE UNA COMUNIDAD SON LOS VERDADEROS FACILITADORES DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA DE LOS RECURSOS MUNICIPALES	<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  Y. OPTIMIZACION DE LOS GOBIERNOS LOCALES  <b>INDICADORES:</b>  Y.1. NORMAS Y.2. E. E. E. Y.3. RESULTADOS	* MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMAS. * MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA * MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS  <b>TECNICAS:</b> ANALISIS NORMATIVO, ANALISIS DOCUMENTAL, OBSERVACION, ENTREVISTAS, ENCUESTAS.  <b>INSTRUMENTOS:</b> FICHAS BIBLIOGRAFICA, GUIA DE ENTREVISTA Y FICHA DE ENCUESTA.
¿ EL ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES GERENCIALES PUEDE AYUDAR A LA OBTENCION DE RESULTADOS EN EL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO DE LOS GOBIERNOS LOCALES DISTRITALES ?	ESTABLECER LOS ESTANDARES PARA EL GERENCIAMIENTO CORPORATIVO DE LOS GOBIERNOS LOCALES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN EN PROVECHO DE LA COMUNIDAD.,	LOS ESTANDARES PERMITEN MEDIR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES; LO QUE SE REFLEJA EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS, ECONOMICOS Y SOCIALES.	Y.1. NORMAS Y.2. E. E. E. Y.3. RESULTADOS	<b>TECNICAS:</b> ANALISIS NORMATIVO, ANALISIS DOCUMENTAL, OBSERVACION, ENTREVISTAS, ENCUESTAS.  <b>INSTRUMENTOS:</b> FICHAS BIBLIOGRAFICA, GUIA DE ENTREVISTA Y FICHA DE ENCUESTA.

**TESIS:**

**“PERU: GERENCIAMIENTO CORPORATIVO APLICADO A LOS GOBIERNOS  
LOCALES”**

**AUTOR**

**DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

**LIMA**

**2007**

“Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria”

**TZUN TSU**

“ ¡... Hay hermanos, muchísimo que hacer...!

**CESAR VALLEJO.**

**“PERU: GERENCIAMIENTO CORPORATIVO APLICADO A LOS GOBIERNOS  
LOCALES”**

## INDICE

Dedicatoria.....	
Frases célebres	
Resumen.....	
Abstract.....	
Índice.....	
Introducción.....	

### PARTE I:

#### **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO Y TEORICO DE LA INVESTIGACION**

##### CAPITULO I :

##### PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1.	Descripción del Trabajo de Investigación.....	
1.2.	Delimitaciones de la investigación.....	
1.3.	Problemas de la investigación.....	
1.4.	Justificación e importancia de la investigación.....	
1.5.	Objetivos de la investigación.....	
1.6.	Hipótesis de la investigación.....	
1.7.	Metodología de la investigación.....	

##### CAPITULO II:

##### PLANTEAMIENTO TEORICO

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	
2.2.	Reseña histórica de la Investigación.....	
2.3.	Base legal de la investigación.....	
2.4.	<b>Gobiernos Locales</b> .....	
2.4.1.	Plan de Desarrollo Municipal Distrital Concertado.....	
2.4.2.	Organización estructural y funcional.....	
2.4.3.	Presupuesto Participativo de los Gobiernos Locales.....	

2.4.4.	Información financiera, económica y patrimonial.....
2.4.5.	Control de la gestión institucional.....
2.4.6.	Participación ciudadana en los gobiernos locales.....
2.5.	<b>Gerenciamiento corporativo</b> .....
2.5.1.	Plan de gerenciamiento corporativo para los gobiernos locales.....
2.5.2.	Principios del gerenciamiento corporativo.....
2.5.3.	Recursos del gerenciamiento corporativo.....
2.5.4.	Estándares del gerenciamiento corporativo.....
2.5.5.	Herramientas del gerenciamiento corporativo.....
2.5.6.	Estrategias para la eficacia del gerenciamiento corporativo.....
2.5.7.	Proceso de organización y gestión corporativa.....
2.6.	<b>Optimización de los Gobiernos Locales</b> .....
2.6.1.	Eficiencia de los gobiernos locales.....
2.6.2.	Eficacia de los gobiernos locales.....
2.6.3.	Economía de los gobiernos locales.....
2.6.4.	Productividad de los gobiernos locales.....
2.6.5.	Mejora continua de los gobiernos locales.....
2.6.6.	Competitividad de los gobiernos locales.....

## **PARTE II:**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

#### **CAPITULO III:**

##### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA**

3.1.	Preguntas de la Entrevista realizada.....
3.2.	Análisis de las Respuestas recibidas.....
3.3.	Interpretación de las Respuestas recibidas.....

#### **CAPITULO IV:**

##### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA**

- 4.1. Preguntas de la Encuesta realizada.....
- 4.2. Análisis de las Respuestas recibidas.....
- 4.3. Interpretación de las Respuestas recibidas.....

#### **CAPITULO V:**

#### **CONTRASTACION Y VERIFICACION DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS**

- 5.1. Objetivos planteados.....
- 5.2. Resultados obtenidos.....
- 5.3. Contrastación y verificación.....

#### **CAPITULO VI:**

#### **CONTRASTACION Y VERIFICACION DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS**

- 6.1. Hipótesis planteados.....
- 6.2. Resultados obtenidos.....
- 6.3. Contrastación y verificación.....

#### **PARTE III:**

#### **OTROS ASPECTOS DE LA INVESTIGACION**

#### **CAPITULO VII:**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES**

- 7.1. Conclusiones.....
- 7.2. Recomendaciones.....

Bibliografía.....

Anexos.....