



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL LOGRO DE RESULTADOS  
OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN INTEGRAL AL  
NIÑO, NIÑA Y ADOLESCENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL**

**AUTORA:**

**FACUNDO ANTÓN TERESA DE JESÚS**

**ASESOR:**

**DR. PAREJA MORILLO GONZALO**

**JURADO:**

**DRA. LÓPEZ VILLARREAL ZULEMA MAGLORIA**

**DR. FLORBEL RODRIGO NAVARRO QUISPE**

**DR. SILVA PORTILLO VÍCTOR FÉLIX.**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres:**

Juan Gonzalo Facundo Romero y

Anita Elvira Antón Chávez

con todo mi cariño y eterna gratitud.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi hermano Luis y a Gloris  
por su generoso apoyo.

Al Dr. Gonzalo Pareja Morillo,  
por su valiosa orientación como  
asesor.

## INDICE DE CONTENIDO

Nº	CONTENIDO	Pàg
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>		01
1.1.	Antecedentes	01
1.1.1	Antecedentes Internacionales	01
1.1.2	Antecedentes Nacionales	04
1.2	Planteamiento del Problema	07
1.3.	Formulación del problema	12
1.3.1	Problema General	12
1.3.2	Problemas Específicos	12
1.4	Objetivos	13
1.4.1	Objetivo General	13
1.4.2	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificación e importancia de la Investigación	15
1.4.1	Justificación de la Investigación	15
1.4.2	Importancia de la Investigación	16
1.5	Alcances y Limitaciones de la investigación	17
1.5.1	Alcances de la investigación	17
1.5.2	Limitaciones de la investigación	17
1.6	Definición de Variables : Conceptual y Operacional	18
<b>CAPITULO II : MARCO TEÒRICO</b>		19
2.1.	Teorías generales relacionadas con el tema	19
2.1.1	Teorías Generales sobre Gestión Administrativa	19
2.1.2	Teorías Generales sobre Resultados Operativos	21
2.2	Bases Teóricas especializadas sobre el tema	22
2.2.1	Gestión administrativa	23
2.2.1.1	Fases del proceso administrativo	24
2.2.1.1.1	La fase mecánica o estructural	24
2.2.1.1.2	La fase dinámica u operativa	24
2.2.1.2	Etapas del proceso administrativo	25
2.2.1.2.1	El Planeamiento	25
2.2.1.2.2	La Organización	26
2.2.1.2.3	Dirección y Liderazgo	27
2.2.1.2.4	Evaluación y Control	29

2.2.2	Resultados Operativos	35
2.2.2.1	Importancia de la medición de los resultados operativos	37
2.2.2.2	Importancia de la evaluación de los resultados operativos	38
2.2.2.3	Los resultados operativos desde la gestión pública	39
2.2.2.4	Las metas cuantitativas	40
2.2.2.5	Las metas cualitativas	42
2.3	Marco Conceptual	44
2.4	Hipótesis	45
2.4.1	Hipótesis General	45
2.4.2	Hipótesis Específicas	45
2.5	Matriz de Operacionalización de Variables	48
<b>CAPITULO III: MÉTODO</b>		49
3.1	Tipo de Investigación	49
3.2	Nivel de Investigación	49
3.3	Diseño de Investigación	50
3.4	Estrategia de prueba de hipótesis	51
3.5	Variables	53
3.5.1	Variable independiente	53
3.5.2	Variable dependiente	53
3.6	Población y Muestra	53
3.6.1	Población	53
3.6.2	Muestra	54
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.7.1	Técnicas de recolección de datos	55
3.7.2	Instrumentos de recolección de datos	56
3.8	Validación del instrumento	57
3.9	Procesamiento y Análisis de datos	58
3.9.1	Procesamiento de datos	58
3.9.2	Análisis de datos	58
3.10	Técnicas estadísticas	59
<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		61
4.1	La Contrastación de hipótesis: Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson	61
4.1.1	Prueba de la Hipótesis General	61

4.1.2	Prueba de la hipótesis específica N° 01	64
4.1.3	Prueba de la hipótesis específica N° 02	66
4.1.4	Prueba de la hipótesis específica N° 03	67
4.1.5	Prueba de la hipótesis específica N° 04	70
4.1.6	Prueba de la hipótesis específica N° 05	73
4.1.7	Prueba de la hipótesis específica N° 06	76
4.1.8	Prueba de la hipótesis específica N° 07	80
4.1.9	Prueba de la hipótesis específica N° 08	83
4.2.	Análisis e interpretación	86
4.2.1	Resultados cuantitativos	86
4.2.2	Resultados de la Gestión Administrativa	87
4.2.2.1	Resultados de la dimensión Planeación	87
4.2.2.2	Resultados de la dimensión Organización	90
4.2.2.3	Resultados de la dimensión Dirección y Liderazgo	92
4.2.2.4	Resultados de la dimensión Evaluación y Control	96
4.2.3	Resultados de los Resultados Operativos	99
4.2.3.1	Resultados de la dimensión Metas Cuantitativas	99
4.2.3.2	Resultados de la dimensión Metas Cualitativas	102
	<b>CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	104
5.1	Discusión	104
	<b>CONCLUSIONES</b>	117
	<b>RECOMENDACIONES</b>	119
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	121
	<b>ANEXOS</b>	127
	ANEXO N° 01 : Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Lima	128
	ANEXO N° 02 : Ficha de validación del instrumento	132
	ANEXO N° 03: Cuestionario - validación de expertos - Matriz de dimensiones e indicadores	133
	ANEXO N° 04 : Confiabilidad y Validez del Instrumento	139
	NEXO N° 05: Validez de Contenido	143
	ANEXO N° 06: Validez de Criterio - Juicio de Expertos	145
	ANEXO N° 07: Ficha Técnica	152
	ANEXO N° 08 : Matriz de Consistencia	153
	ANEXO N° 09: Definición de Términos	156

## INDICE DE TABLAS

<b>Nº</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>Pàg</b>
Tabla N° 01	Definición de variables	18
Tabla N° 02	Matriz de Operacionalización de variables	48
Tabla N° 03	Estrategia de prueba de hipótesis: Prueba de Chi Cuadrado ( $X^2$ )	52
Tabla N° 04	Estrategia de Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	53
Tabla N° 05	Resultados del juicio de expertos	57
Tabla N° 06	Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	62
Tabla N° 07	Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	63
Tabla N° 08	Gestión Administrativa	65
Tabla N° 09	Resultados Operativos	66
Tabla N° 10	Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas	67
Tabla N° 11	Correlación de Pearson entre Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas	68
Tabla N° 12	Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas	70
Tabla N° 13	Correlación de Pearson entre Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas	71
Tabla N° 14	Prueba Chi Cuadrado entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	74
Tabla N° 15	Correlación de Pearson entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	75
Tabla N° 16	Prueba Chi Cuadrado entre la organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	77
Tabla N° 17	Correlación de Pearson entre la organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	78
Tabla N° 18	Prueba Chi Cuadrado entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	81

Tabla N° 19	Correlación de Pearson entre Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	82
Tabla N° 20	Prueba Chi Cuadrado la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	84
Tabla N° 21	Correlación de Pearson entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	85
Tabla N° 22	Frecuencia de respuestas de la Dimensión Planeación por indicadores	87
Tabla N° 23	Frecuencia de respuestas de la dimensión organización	90
Tabla N° 24	Frecuencia de respuestas de la dimensión dirección y liderazgo por indicadores	92
Tabla N° 25	Frecuencia de respuestas de la dimensión evaluación y control por indicadores	96
Tabla N° 26	Frecuencia de respuestas de la dimensión metas cuantitativas por indicadores	99
Tabla N° 27	Frecuencia de respuestas de la dimensión metas cualitativas por indicadores	102



## INDICE DE FIGURAS

<b>Nº</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>Pàg</b>
Figura Nº 01	Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados	62
Figura Nº 02	Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	63
Figura Nº 03	Gestión Administrativa	65
Figura Nº 04	Resultados Operativos	66
Figura Nº 05	Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas	68
Figura Nº 06	Correlación de Pearson entre Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas	69
Figura Nº 07	Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas	71
Figura Nº 08	Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas	72
Figura Nº 09	Prueba Chi Cuadrado entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	74
Figura Nº 10	Correlación de Pearson entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	75
Figura Nº 11	Prueba Chi Cuadrado entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	78
Figura Nº 12	Correlación de Pearson entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas	79
Figura Nº 13	Prueba Chi Cuadrado entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	81
Figura Nº 14	Correlación de Pearson entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas	82
Figura Nº 15	Prueba Chi Cuadrado la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	84
Figura Nº 16	Correlación de Pearson entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos	85
Figura Nº 17	Dimensión Planeación por indicadores (a,b)	89-90
Figura Nº 18	Dimensión Organización por indicadores	92
Figura Nº 19	Dimensión de Dirección y Liderazgo por Indicadores(a,b)	95-96
Figura Nº 20	Dimensión de Evaluación y Control por indicadores	98
Figura Nº 21	Dimensión de Metas Cuantitativas por indicadores (a,b,c )	100-1
Figura Nº 22	Dimensión Metas Cualitativas por indicadores (a,b)	103

## RESUMEN

La investigación se propuso como objetivo general establecer el grado de relación que existe entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Se define como una investigación fáctica de nivel descriptivo – correlacional que aplica un diseño no experimental de corte transversal. Se trabajó con una muestra de 52 trabajadores de la institución que se investiga, a los cuales se aplicó como instrumento de investigación un cuestionario de 54 ítems con respuesta de alternativa múltiple. La conclusión general arroja como resultado que existe un alto grado de relación directa y significativa entre la gestión administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima en el ejercicio 2016, resultado que se sustenta de la aplicación de los estadígrafos Chi Cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson. Al aplicarse el estadístico de prueba Chi cuadrado ( $X^2$ ) para establecer si existe relación, el valor obtenido de 36.43 es mayor que el valor crítico de la tabla =26.30, trabajado con un nivel de significación de 0,05 y grados de libertad = 16. Al aplicarse el estadístico de prueba R de Pearson para establecer el grado de relación se estableció que existe correlación directa, positiva y alta de 0.943 (Tabla N°06 y Figura N° 02), lo cual permite aseverar que cuanto mejor es la Gestión Administrativa mejores serán los resultados operativos

Palabras clave: gestión administrativa, resultados operativos

## SUMMARY

The investigation proposed as general aim to establish the degree of relation that exists between the Administrative Management and the achievement of the operative results in the Department of Integral Attention to the child, girl and teenager of the Municipality of Lima, 2016. There is defined as an investigation fáctica of descriptive level - correlacional that applies a not experimental design of transverse court. One worked with a sample of 52 workers of the institution that is investigated to which there was applied as instrument of investigation a questionnaire of 54 articles by response of multiple alternative. The general conclusion throws as result that exists a high degree of direct and significant relation between the administrative management and the achievement of the operative results in the Department of Integral Attention to the child, girl and teenager of the Municipality of Lima in the exercise 2016, result that is sustained of the application of the statisticians Chi Cuadrado ( $X^2$ ) and R de Pearson. When applies himself the statistician of test square Chi ( $X^2$ ) to establish if relation exists, the value obtained of 36.43 is major that the critical value of the table =26.30, worked with a level of significance of 0,05 and degrees of freedom = 16. On having be applied the statistician of test R de Pearson to establish the degree of relation established that there exists direct, positive and high correlation of 0.943 (Table N°06 and Figure N ° 02), which allows to affirm that better all that is the Administrative Management better they will be the operative results

Key Words: administrative management, operative results

## INTRODUCCIÓN

La investigación que presentamos constituye un esfuerzo de indagación sobre la Gestión Administrativa y el Logro de los Resultados Operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, teniendo como periodo de investigación la gestión del año 2016. La actividad de este tipo de organismos con carácter municipal, surgen en la década del 80 del siglo XX, en un contexto de agudización de la pobreza en el Perú, característica social que generó un creciente deterioro de las condiciones de vida de la familia de los sectores populares y que condujo a un alarmante incremento de niños que abandonaban el seno familiar para sobrevivir de manera marginal en la calle lejos del seno familiar. De esa época a la situación actual se han procesado cambios económicos, sociales, políticos y jurídicos con relación a las características y al tratamiento del problema de los niños, niñas y adolescentes en estado de riesgo ; así como en los objetivos y procedimientos para gestionar su recuperación y desarrollo bio – psico social.

Desde el momento de su creación los Complejos Asistenciales Infantiles, han vivenciado los impactos de diversos regímenes políticos nacionales los cuales han posibilitado variados impactos de tipo presupuestal para la atención en los servicios municipales y particularmente en la atención a programas relacionados con la niñez y la adolescencia que se promovían desde las municipalidades. Por otra parte las distintas gestiones municipales han tomado decisiones contradictorias en la conducción de estos organismos que han respondido más a intereses de grupos que a políticas serias para cumplir los objetivos para los cuales fueron creados. Cada gobierno municipal ha impuesto a su modo políticas y acciones al margen de evaluación de logros y recuperación de experiencias institucionales para el servicio en estos usuarios.

Las observaciones de campo efectuadas sobre el desempeño de la gestión administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima permitieron identificar situaciones, problemas que involucran a las distintas fases del proceso de gestión administrativa que se asocian al logro de los resultados operativos en la

institución en tanto manifestaciones dinámicas del proceso de gestión. Situación que adquiere relevancia para la investigación, en primer lugar, dado que si los procesos de gestión son apropiados y pertinentes los resultados previstos se concretarán expresando eficiencia y eficacia; por tanto calidad del servicio. En segundo lugar, los procesos y resultados de gestión deben corresponder al Proceso de Modernización de la Gestión Pública que se impulsa desde el Estado Peruano para mejorar el desempeño de los servicios a los ciudadanos. Y, en tercer lugar establecer si los impactos de las acciones posibilitan el logro de los objetivos estratégicos institucionales en tanto razón de ser de la gestión administrativa.

Por ello, deviene importante establecer en que medida o grado se relacionan la Gestión Administrativa y el Logro de los Resultados Operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima y posibilitan resultados realmente positivos.

Metodológicamente la investigación es una aproximación al conocimiento idóneo del proceso de aplicación de las distintas etapas del proceso de administración en el ámbito Municipal que sirva como punto de partida para mejorar el sistema organizacional de estas instituciones y de manera particular en el accionar de programas de acción social. Se define como una investigación fáctica de nivel descriptivo – correlacional que aplica un diseño no experimental de corte transversal.

Se expone la investigación en cinco capítulos y una sección de anexos. El capítulo I aborda el Planteamiento del problema. El capítulo II da cuenta del Marco Teórico. El capítulo III desarrolla las cuestiones relacionadas con el Método. El capítulo IV expone ampliamente los Resultados de la investigación. El capítulo V corresponde a la Discusión y al establecimiento de Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente, en la sección Anexos, se presenta el instrumento de investigación, así como los documentos que sustentan la validez y confiabilidad del mismo, la matriz de consistencia y los instrumentos de investigación utilizados

## **CAPITULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

##### **1.1.1. Antecedentes Internacionales**

**Ortiz, A. y Suarez, M. (2013)**, en su investigación, Indicadores de gestión de la muy ilustre Municipalidad de Guayaquil del año 2010-2011 calificados por la ciudadanía, (Tesis de Maestría, no publicada) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. En su trabajo da a conocer la relevancia de los indicadores de gestión en el Puerto de Guayaquil. La investigación corresponde a un diseño descriptivo, basado en el modelo de Varillas, que plantea una relación dinámica que requiere la participación de gobiernos municipales y actores locales, y esta información obtenida del modelo regresa a los gobiernos para que sea procesada. Se ha utilizado dos Instrumentos: la encuestas con preguntas de opción múltiples y la escala de Likert para medir el nivel de satisfacción y percepción sobre la gestión municipal y la imagen del Alcalde, siendo aplicada a una muestra de 403 casos, resultando que el nivel de impacto que tiene la gestión del Municipio de Guayaquil en el desarrollo económico privado social obtiene la media de las calificaciones recibidas por los entrevistados. Se concluye que no existe en el medio ecuatoriano mecanismos claros de participación ciudadana que sean de dominio público y que hayan sido difundidos hasta saciar la curiosidad y el sentido de participación y cooperación de los ciudadanos.

El análisis de correlación entre los resultados obtenidos producto del análisis detallado de cada uno de los indicadores de gobernabilidad, el cual dio promedio general de 6.26 sobre 10, en comparación al nivel de satisfacción general de los ciudadanos percibido a través de una sola pregunta el cual fue de 8.05 sobre 10 podemos concluir que existe un

nivel de correlación bajo, ya que los ciudadanos de la urbe guayaquileña de forma general tienen un nivel de percepción muy bueno en comparación al análisis detallado de cada una de las variables, esto es atribuible también a la imagen bien posicionada que tiene el actual Alcalde de la ciudad de Guayaquil como líder del Municipio de esta ciudad, cuyo indicador de aceptación fue de 8.36 sobre 10, y esto está directamente relacionado con la intención de voto que tienen las personas hacia este personaje el cual asciende a un 71%. (p. 124).

**Campos, F. y Loza, M. (2011)**, en su trabajo de investigación titulado: *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa.* (Tesis de Maestría, no publicada) *Universidad Técnica del Norte*. Se plantearon como Mejorar los servicios con calidad y calidez en la atención a los usuarios de la biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra. Realizan una investigación de tipo descriptivo y documental, tomado como campo de investigación una Biblioteca Municipal para a partir de esa investigación derivar y sugerir herramientas que fortalezcan la administración de las bibliotecas municipales mediante la propuesta de un Manual de Gestión Administrativa. Refiere como objetivo lograr que la comunidad imbabureña tenga bibliotecas con servicios de calidad. Utilizaron como técnicas de investigación la revisión documental, la encuesta y la entrevista. Se trabajó con una muestra de 300 usuarios de diversos colegios y universidades: Yahuarcocha, Rumpamba, La Merced, Escuela La Salle, Universidad Central del Ecuador, UTPL, Colegio Fátima y personas particulares.

Como resultado, el 100% de los usuarios desconoce el manual de los procedimientos administrativos, concluyendo que se presenta la necesidad de realizar un Manual de Gestión Administrativa que ayude a implementar procesos.

**Carrasco, F. (2011)**, en su trabajo de investigación, titulada: *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Bancoestado en la Universidad de Chile, (Tesis de Maestría no publicada) Universidad de Chile.* Se orienta a desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables a la “Metodología de Gestión Basada en Procesos” desarrollada al interior de Banco Estado, actualizada a julio del 2010. La justificación y motivación central de este trabajo es ver en qué formas se puede aumentar la calidad de los procesos gestionados al interior de Banco Estado, Realiza un estudio cualitativo, la investigación no cuenta con hipótesis y hace uso de instrumentos diversas fichas matrices de selección de procesos, y matriz para selección de procesos. Concluye con la generación de un conjunto de propuestas de mejora, que potencian los resultados de la gestión de procesos y entregan el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, animando a la empresa para alcanzar sus objetivos.

**Sánchez, J. (2007)**, en su investigación: *Modelo de intervención en el Programa de atención de menores y adolescentes en riesgo dentro del sistema DIF municipal Pachuca de la Universidad Autónoma del Estado Hidalgo – (UAEH) (Tesis de Licenciatura no publicada ) México.* Se propuso como objetivo general “analizar los factores que influyen en la expulsión y abandono del menor, de su ámbito familiar, educativo y comunitarios, así como describir y proponer acciones a desarrollar dentro del Sistema DIF Municipal Pachuca , en el área del Programa de atención a menores y adolescentes en riesgo PAMAR” (p. 6). Metodológicamente utilizo el análisis de las intervenciones desarrolladas dentro del programa teniendo como radio de acción las zonas marginales de Pachuca.

Entre las conclusiones más relevantes de la investigación se establece que la mayoría de los menores atendidos en Pachuca por detectarse en condición de calle, proviene de zonas marginales de la ciudad, y la experiencia del área de Trabajo social, arroja que las causas principales que llevan a estos niños a estar en calle son: la necesidad de subsistir, y ayudar económicamente a sus familias, la evasión a una



violencia y desintegración familiar que se torna más frecuente. Del mismo modo se concluyó que dentro del Municipio de Pachuca Hidalgo se diseñan una serie de estrategias y líneas de acción dirigidas a dos vertientes: Acciones Preventivas y Acciones de atención que operan programas los cuales requieren coordinación eficaz con distintas instancias estatales y municipales a efectos de evaluar el planteamiento de acciones a fin de lograr un resultado favorable que permita verdaderamente mejorar las condiciones de vida de los usuarios del programa de atención a menores y adolescentes en riesgo PAMAR.

### **1.1.2. Antecedentes Nacionales**

**Calle, G. (2012)**, en su trabajo *Influencia de los procesos de gestión operativa en el logro de estrategias de calidad del factor dirección institucional del IPEBA de las Instituciones Educativas del Distrito del Callao-2012*, (Tesis de Maestría, no publicada) Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Refiere determinar si los procesos de gestión operativa influyen en el logro de estándares de calidad de la dirección institucional en las instituciones educativas de educación secundaria pública Nuestra Señora de Las Mercedes y Heroínas Toledo del Distrito del Callao al año 2012, aplicando para el diseño de investigación de tipo descriptivo – explicativo – correlacional, utilizando como técnica de investigación la encuesta para la variable Gestión Operativa y para la variable Logro de los estándares de calidad del factor dirección institucional del IPEBA y se ejecutó en una muestra intencional de tipo probabilístico que consideró a dos instituciones educativas públicas del distrito del Callao de las cuales se consideraron en total 112 docentes. Los resultados de la investigación permitieron establecer que la gestión operativa en las instituciones educativas objeto de la investigación presenta deficiencias en su ejecución, las que se expresan en la precariedad de sus indicadores estableciendo una imagen de falta de dominio de los procesos de gestión que influyen de manera significativa en el logro de los estándares de calidad del factor dirección. La conclusión, desde la percepción de los docentes los procesos de gestión operativa influye significativamente en la

reconstrucción participativa del Proyecto Educativo Institucional del IPEBA en las instituciones de Educación secundaria del Distrito del Callao.

**Escudero, L. (2010)**, en su investigación “uso de la plataforma informática del personal del sector educación y su incidencia en la gestión administrativa de la educación pública de la Región Callao – 2010 (Tesis de Maestría no publicada) Universidad Nacional de Callao. Tesis para optar el grado académico de magister en administración estratégica en la Universidad Nacional del Callao. Recuperado [dhttp://cybertesis.unac.edu.pe/bitstream/unac/214/1/escudero\\_rl.pdf](http://cybertesis.unac.edu.pe/bitstream/unac/214/1/escudero_rl.pdf). El interés del estudio es determinar la incidencia del uso eficiente de las plataformas informáticas vinculada a la administración de los RRHH, en la mejora de la gestión administrativa en el sector público educativo de la región Callao. El presente trabajo desarrolla un diseño descriptivo-correlacional, se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento fue el cuestionario aplicado a una muestra de 104 trabajadores administrativos. Refiere que: el 26.9% a veces y casi nunca el ministerio de educación monitorea la planilla de pagos al personal docente y administrativo de la DREC y UGEL. Así también, existe incidencia del uso de plataforma informática del personal del sector educación en la gestión administrativa del Sector Educación Público de la Región Callao. Concluye que los datos nos evidencian que entre el uso de la plataforma informática del personal del sector educación y la gestión administrativa existe una incidencia positiva en la educación pública de la región Callao. La incidencia es directa entre las variables, de 7.24, que indica un uso de plataforma virtual Bueno. Por lo tanto, se establece que a buen uso de la plataforma informática mejor gestión administrativa.

**Tinoco, O. (2016)**, en su tesis para optar el grado de Magíster, titulada Modelo de gestión municipal basado en los principios de la Ingeniería Política, considera necesario diseñar un Modelo de Gestión Municipal Basado en los Principios de la Ingeniería Política como una alternativa de gestión. La investigación es definida como descriptiva y responde a la pregunta principal existente en los gobiernos municipales es: ¿Cómo

formular un modelo de gestión municipal basado en los principios de la ingeniería política?. Se propone, por tanto, como objetivo principal elaborar un modelo de gestión municipal basado en los principios de la ingeniería política, tan igual como en las empresas que gestionan con eficiencia y productividad aplicando los principios de la ingeniería industrial. La investigación utilizó información facilitada por la Municipalidad de Santiago de Surco (MSS) a partir de la cual se formula el modelo de gestión utilizando las técnicas que propicia el Instituto de Ingenieros industriales de EE.UU. (IIE-Institute of Industrial Engineers-USA para que se gestionen las empresas privadas a nivel internacional, y éstas se convierten en principios de la ingeniería política cuando se aplican en los gobiernos y en la gestión municipal. Los resultados de la investigación nos permiten actualizar al gobierno local o municipal distrital en los métodos de gestión usados en las empresas, los gobiernos y la sociedad civil que conforman el Estado-Nación. En este sentido ha sido necesario establecer la articulación política del gobierno municipal con otras entidades del estado, su planeación municipal, los presupuestos participativos y la propuesta de un modelo de gestión municipal. Finalmente en el Análisis de Resultados se define las aplicaciones del modelo de gestión municipal, los indicadores y las conclusiones y recomendaciones.

**Quichca, G (2012)**, en su investigación sobre Relación entre la calidad de Gestión Administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al V ciclo 2010-I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto, Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú. (Tesis de Maestría no publicada) UNMSM: Es una investigación de tipo descriptivo y correlacional. Tiene por objeto el estudio de la asociación que existe entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito el Carmen Alto Provincia de Huamanga, Ayacucho. Se realizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario validado en el ámbito científico cuya adaptación alcanzo una confiabilidad aceptable ( $r=90\%$ ). Se obtuvo una muestra probabilística con selección sistemática de 124 de 328 estudiantes. Los resultados obtenidos demuestran una clara asociación

significativa entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño docente (Inercia: 79.1%;  $\chi^2 = 50.35$ ;  $p = 0.00 < 0.05$ ).

Con relación a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto (35.40%), la calidad y cantidad de los medios audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores (38.70%) y la cantidad de los laboratorios de enseñanza con los que cuenta el instituto (36.30%), la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo. Todo lo contrario en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, donde el 37.90% de los estudiantes lo califica como buena.

**Tejeda, C. (2014)**, en su investigación sobre “Gestión Administrativa y su mejora en Municipalidad Distrital de Bellavista Callao”, (tesis de..., Universidad Nacional del Callao). Tiene como objetivo plantear la gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital de Bellavista que permita perfeccionar los servicios municipales. Trabaja con una muestra de 52 trabajadores, investigación aplicada y fáctica con nivel explicativo y demostrativo. Considera un resultado importante que la toma de decisiones, capacitación y modernización administrativa no son conocidas en el ámbito interno (trabajadores), solo es de conocimiento a nivel de funcionarios designados y personal de confianza 55.91%. Es una investigación que permite identificar la importancia de los procesos de dirección y liderazgo en la gestión administrativa.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

El contexto social y político en que aparecen los Complejos Asistenciales Infantiles de tipo municipal, hoy denominado: Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente, década del noventa, se caracteriza por ser un escenario de marcada confrontación política y agravación de las condiciones sociales y económicas de la población, particularmente de las que se encontraban en situación de pobreza. Una de las manifestaciones

de esta situación era la presencia de niños y adolescentes de entre 6 y 14 años que fugaban del seno familiar para asegurar su sobrevivencia dedicándose a actividades marginales en la ciudad teniendo como techo protector cualquier rincón oculto de un parque, la rivera de un río, solares sin construir o cualquier lugar que les sirviera de escondrijo; afectando su desarrollo bio – psico social y poniendo en riesgo su propia vida.

Como respuesta a esta situación de la niñez y amparados en La Ley Orgánica de Municipalidades en su artículo 28, la Municipalidad de Lima Metropolitana aprueba la creación del Complejo Asistencial Infantil Municipal (COMAIN), durante la gestión del Alcalde Eduardo Orrego Villacorta en el año 1983 y aprueba su Reglamento por acuerdo de Concejo N° 121 con fecha 16 de junio de 1994 el Alcalde Ricardo Belmont Casinelli.

Desde el momento de su creación los Complejos Asistenciales Infantiles han vivenciado los impactos de diversos regímenes políticos nacionales como son los gobiernos de Alberto Fujimori, en la década del 90 del siglo XX; así como en los tres primeros lustros del presente siglo con los gobiernos de Valentín Paniagua, Alejandro Toledo, Alan García y Ollanta Humala. Todos estos regímenes, por la vía de las asignaciones presupuestales, posibilitaron impactos de atención en servicios municipales y particularmente en la atención a programas relacionados con la niñez y la adolescencia que se promovían desde las municipalidades.

La experiencia de gestión municipal y las decisiones que los distintos gobiernos municipales han tomado con relación a los programas de atención a la niñez y a la adolescencia, y de manera particular con los Complejos Asistenciales Infantiles Municipales han sido contradictorias y han respondido más a intereses de grupo que a políticas serias para cumplir los objetivos para los cuales se crearon. Cada régimen municipal impone su perspectiva al margen de evaluación de logros y recuperación de experiencias institucionales.

Tanto los procesos políticos nacionales como las gestiones municipales han impactado directa o indirectamente en la gestión de los Complejos Asistenciales Infantiles en términos de su conducción; así como de la ejecución de los procesos administrativos internos poniéndose de manifiesto múltiples problemas relacionados con la planeación, organización, dirección, liderazgo, evaluación y control de los procesos administrativos internos; así como de los resultados operativos previstos, los cuales, de manera conjunta asumen particularidades específicas según sea la gestión municipal de turno.

En el Complejo Asistencial infantil Municipal de Lima Metropolitana (COMAIN), las experiencias de ejecución de los procesos administrativos, entendidos como etapas sucesivas “a través de las cuales se efectúa la administración” (Munch, 2010, p. 19), presenta notorias deficiencias que inciden en el logro de los objetivos y metas institucionales previstas como resultados operativos. Problemas que surgen “como siempre, por falta de aptitud y conocimientos administrativos; se manejan de manera empírica y por conjeturas o suposiciones o simplemente porque alguien, a niveles superiores así lo dispone” (Ramírez, 2008, p. 30).

Con relación a la planeación: modificación permanente o reformulaciones del Plan de Acción Programado, falta de identificación de modelos de atención, realización de actividades adicionales e improvisadas para cubrir el cumplimiento cuantitativo de metas, carencia de presupuesto para la ejecución de actividades operativas. Situaciones que influyen en los resultados operativos y en la función informativa hacia el público usuario. Sin embargo, la existencia de la Subgerencia de Planeamiento Corporativo, que es la unidad orgánica responsable de conducir los procesos de formulación, aprobación, modificación, seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Operativo, prioriza su atención en la evaluación del resultados del Plan Operativo como producto final obviando dificultades que se presentan en el proceso operativo.

En el componente organización: desactualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y la normativa del departamento, carencia de personal para el cumplimiento de funciones, presencia de personal con perfil inadecuado para el desarrollo de funciones, desconcierto y confusión en los trabajadores ante la falta de instrumentos administrativos claros que permitan el desarrollo de una gestión con eficiencia y eficacia. Situaciones que obliga a participar de una organización que pone en riesgo la responsabilidad funcional y el respeto a la función administrativa, por constituir estos instrumentos, los pilares de toda institución pública en una sociedad contemporánea que exige nuevos retos en la atención de necesidades a sus ciudadanos.

Con respecto a la dirección y Liderazgo: falta de decisiones oportunas en temas que conducen al logro de objetivos del departamento, falta de respuesta de la autoridad para atender la demanda del usuario, dan lugar a la toma de decisiones no autorizadas en instancias operativas a fin de dar cumplimiento a las atenciones sustentadas en el Plan de Trabajo Anual. Acciones que dan lugar a que cada operador asuma individualmente y a criterio personal los problemas que se presentan en el proceso de su gestión, lo que evidencia un trabajo con esfuerzo para el logro de resultados cuantitativos dejando a consideración los resultados cualitativos. El cumplimiento de resultados demanda de la dirección y liderazgo para obtener resultados con eficacia y eficiencia que responda al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para cubrir la demanda de la comunidad.

En lo que corresponde a la evaluación y control puede considerarse: falta de monitoreo de las acciones previstas, falta de evaluación y retroalimentación de los resultados de actividades operativas. Actividades que se limitan a la entrega de informes de gestión, consolidando los resultados operativos mensuales, trimestrales, bimestrales y anuales, siendo complementados con los detalles de las acciones realizadas, constituyendo los informes cualitativos que dan cuenta del trabajo

desplegado, información que es procesada, obviando acciones de monitoreo que permitan tomar medidas correctivas para mejorar el trabajo.

Como puede observarse, existen diversas situaciones problema que involucran a las distintas fases del proceso de gestión administrativa que se asocian al logro de los resultados operativos en la institución en tanto manifestaciones dinámicas del proceso de gestión (Robbins 1996, Stronner 1996, Melinkoff 1990). Si los procesos de gestión son apropiados y pertinentes los resultados previstas se concretarán expresando eficiencia y eficacia; por tanto calidad del servicio.

Frente a esta problemática la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia el Consejo de Ministros, en condición de ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) , está trabajando en un Proceso de Modernización de la Gestión Pública orientada a promover una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuenta a los ciudadanos. Aludimos a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, con alcance a todas las entidades públicas que lo conforman y que compromete a las instituciones a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos

La Gestión Pública que se aplica en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, involucra fases, que da cuenta de la existencia de dificultades, limitaciones en el desarrollo de la gestión pública.

De mantenerse esta situación problemática el pronóstico general más probable que se continúe haciendo Gestión Pública con indiferencia ante las propuestas planteadas en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y por consiguiente el grado de relación entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y



adolescente de la Municipalidad de Lima no sea significativamente favorable.

Para evitar que se cumpla el pronóstico, se hace necesario poner en marcha mecanismos que garanticen la aplicación adecuada de los procesos de Gestión Administrativa: planeación, organización, dirección y liderazgo; y evaluación y control.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1 Problema General**

¿Existe relación entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

**PE 1:** ¿Cómo es la Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

**PE 2:** ¿Cuál es el nivel de logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

**PE 3 :**¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

**PE 4 :**¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

**PE 5** :¿Qué relación existe entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

**PE 6** :¿Qué relación existe entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

**PE 7** :¿Qué relación existe entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

**PE 8** :¿Qué relación existe entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer el grado de relación que existe entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

**OE 1:** Evaluar la Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**OE 2:** Identificar el nivel de logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**OE 3:** Indicar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**OE 4:** Demostrar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**OE 5:** Precisar la relación que existe entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**OE 6:** Determinar la relación que existe entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**OE 7:** Establecer la relación que existe entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**OE 8:** Especificar la relación que existe entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

## **1.4. Justificación e importancia de la Investigación**

### **1.4.1. Justificación de la Investigación**

La investigación, constituye una aproximación al conocimiento idóneo del proceso de aplicación de las distintas etapas del proceso de administración en el ámbito municipal que sirva como punto de partida para mejorar el sistema organizacional de estas instituciones y de manera particular en el accionar de programas de acción social.

#### **Justificación teórica**

Constituye una investigación que indaga sobre un tema capital respecto al desarrollo de los procesos de gestión en el ámbito de la gestión pública y cuyos resultados permitirán contrastar desde la teoría científica la validez de las afirmaciones de la Administración como disciplina científica y de las aseveraciones de la Teoría de las Organizaciones, la Teoría del Diseño y el Desarrollo Organizacional.

Con la presente investigación, se pretende conocer el comportamiento de las variables: Gestión Administrativa y logro de resultados operativos, lo que permitirá ampliar el modelo teórico de los procesos de gestión en el ámbito de la administración pública mediante la aplicación de instrumentos, cuyos resultados de la contratación de hipótesis, llenaron el vacío teórico cuya respuesta

no se ha encontrado en la literatura, donde la asociación genera los resultados operativos, por lo que se espera aportar con nuevas ideas orientadas a la generalización para su aplicación en otros contextos de la sociedad con prioridad en el sector público.

### **Justificación metodológica**

Metodológicamente, en la investigación releva la importancia del recojo y la organización de los datos de la investigación, por lo que se construye el instrumento metodológico: matriz de acopio de información, apropiado para comprender los resultados de la Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, lo que constituye un aporte interesante para próximas investigaciones sobre el tema.

Los resultados de la investigación permitieron establecer una primera línea de base sobre las investigaciones acerca de la Gestión Administrativa y su relación con los logros de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima.

### **Justificación práctica**

Desde un punto de vista práctico, los resultados de investigación permitieron identificar los aspectos positivos y negativos de la gestión administrativa y su grado de asociación con los resultados operativos para promover una administración eficaz en la conducción del Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de Lima Metropolitana, lo que beneficiará a la población que recibe atención integral.

#### **1.4.2. Importancia de la Investigación**

La investigación es importante porque, se inscribe dentro de los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú promovido en los últimos años en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Los resultados contribuyeron a identificar desde un área de gestión municipal, las dificultades de la gestión administrativa para concretar logros institucionales relevantes y sostenibles; así como posibilitar reflexiones y recomendaciones para proporcionar un mejor servicio a la comunidad.

#### **1.5. Alcances y Limitaciones de la investigación**

##### **1.5.1. Alcances de la investigación**

*Cronológicamente* la investigación cubre un momento específico de la gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el departamento de atención integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, en el ejercicio del año 2016.

*Metodológicamente* la investigación generaliza sus resultados a partir de una muestra ajustada de 52 trabajadores del departamento en el que se realiza la investigación.

##### **1.5.2 Limitaciones de la investigación**

**a)** Son escasas las investigaciones de manera particular sobre el desarrollo de los procesos de gestión sobre el tipo de instituciones municipales que investigamos por lo que se recurrirá esencialmente al levantamiento directo de información para explicar sus resultados aplicando la riqueza bibliográfica de la teoría administrativa.

b) La financiación de la investigación se realiza con los escasos recursos económicos personales de la investigadora.

### 1.6. Definición de Variables: Conceptual y Operacional

Tabla Nº 01: Definición de variables

Variables	Definición conceptual.	Definición operacional.
<b>V.I:</b>  <b>Gestión Administrativa</b>	<b>Gestión Administrativa.</b> Es el punto de partida del proceso administrativo, a través de la cual se determinan resultados esperados, análisis del entorno para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para definir las alternativas optimas con la finalidad de lograr los objetivos. (Munch y Otros, p.50).	Conducción de procesos organizacionales que involucran la planeación, organización, dirección y liderazgo; y la evaluación y control
<b>V .D:</b>  <b>Resultados Operativos</b>	<b>Resultados operativos,</b> lo constituyen el resultado de la gestión operativa. Entendiéndose por esta o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. (Arnoletto y Díaz, 2010, p. 35).	Logro de metas cuantitativas y cualitativas expresadas numéricamente y mediante valoración de los resultados.

## **CAPITULO II:**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2.1. Teorías generales relacionadas con el tema**

Desde la perspectiva teórica la investigación se contextualiza dentro del campo general de la administración y específicamente en los sub campos de la Gestión Administrativa y el Planeamiento Operativo en sus aspectos de logros o resultados. Sobre ambos componentes se han efectuado diversos planteamientos teóricos que han permitido enriquecer el bagaje científico y epistémico de la ciencia administrativa, sobre los cuales daremos cuenta brevemente para ubicar el marco teórico general de la investigación.

##### **2.1.1. Teorías Generales sobre Gestión Administrativa**

Administrar es un proceso que ha sido reflexionado desde hace muchísimos siglo para hacerla cada vez más eficiente y lograr los objetivos previstos. Sin embargo su desarrollo y constitución como ciencia no tiene la longevidad que tienen otras disciplinas. Es a principios del siglo XX que, como consecuencia de la ampliación de la revolución industrial, se generan una serie de cambios en el uso de técnicas y generación de recursos en los procesos de producción para hacerla más eficiente, la etapa en que se profundiza la reflexión sobre la productividad, la eficiencia dirigida y el control de la producción. Aparece en las sociedades empresariales la necesidad de profesionalizar la gestión administrativa estableciéndose que las reflexiones sobre ésta y sobre el rol de los individuos deberían constituirse en su objeto de indagación científica.



Esta orientación de la administración para fundamentarse científicamente dará origen a diversidad de corrientes de pensamiento. Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica, postulará que “era la administración y no la fuerza de trabajo el origen y solución potencial a los problemas de la industria” (Valeriano, 2008, p. 8), por tanto debía darse una “revolución mental” “para fusionar los intereses de los trabajadores con los de administración en un todo mutuamente beneficioso”. (Ibídem)-Posteriormente será Henry Fayol quien desarrolla la Teoría Clásica de la Administración al preocuparse por “aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de una serie de principios generales con bases científicas” (Valeriano, 2008, p. 8). Durante las cuatro primeras décadas del siglo XX el planteamiento de estos pensadores gobernó la teoría y la práctica de la administración.

Con posterioridad otras escuelas de pensamiento como la Escuela Burocrática de Max Weber, la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, la Escuela Comportamental o Psicológica de Abraham Maslow, la teoría de sistemas y sus distintos modelos de organización, la teoría de los sistemas inteligentes, la teoría situacional o de la contingencia administrativa, la teoría del planeamiento y la organización estratégica, etc. continúan en el camino de consolidar las bases de la administración como ciencia y profundizar su consolidación como disciplina, construyendo un cuerpo teórico metodológico único que valide la experiencia de los profesionales de la administración.

En síntesis, todas las teorías sobre la administración y su gestión constituyen el marco general que sirve de referente a esta investigación, pues desde la práctica concreta de la gestión de una institución podemos observar como el objeto de estudio de la administración, esto es el comportamiento humano dentro de la organización, asume determinada racionalidad para lograr objetivos específicos previstos dentro de un proceso colectivo.

### **2.1.2. Teorías Generales sobre Resultados Operativos**

Los resultados operativos son componentes del Plan Operativo, documento de gestión que da cuenta de la culminación en detalle de lo previsto en un Plan Estratégico Institucional que se puede monitorear a través de herramientas en software como el Cuadro de Mando Integral, los Sistemas de Información Ejecutiva y los Sistemas de Soporte a la decisión. Los resultados operativos en tal sentido materializan la estrategia prevista mediante logros que se obtienen de manera temporal en cada componente organizacional.

Teórica y conceptualmente se pueden diferenciar lo que es un Plan Operativo, de un Plan Operativo Anual y un Plan Operativo Institucional. El Plan Operativo (PO) se define como el documento en el cual los responsables de una organización o un departamento o instancia de ésta establecen los objetivos a conseguir y los pasos a seguir para lograrlos. El Plan Operativo Anual (POA) es el documento oficial de la institución en el que se enumeran los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado o periodo de ejercicio que generalmente es anual. El Plan Operativo Institucional (POI) se considera un instrumento de gestión en el que se detalla la programación de actividades de los distintos órganos de gestión para un año de ejercicio vinculadas a las metas y objetivos institucionales para posibilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las políticas y las actividades estratégicas formuladas en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Los resultados operativos en tanto componentes del Plan Operativo, permiten medir la gestión e identificar los aspectos que deben mejorarse. En ciencias administrativas se utiliza el Resultado Operativo (RO) como método de planeamiento y control de proyectos. Según Zapata (2003), este método “es una expresión de todo el proceso de planeamiento y control, y su principal ventaja es que permite conocer en todo momento,

cuál será el resultado” (p. 22), teniendo como base el programa de actividades y el programa de recursos.

Considerando la importancia del tratamiento de los resultados operativos podemos considerar para los distintos proyectos de una institución que:

En la práctica el análisis de la situación de un proyecto se agiliza debido a que cada herramienta componente del sistema de resultado operativo se materializa en reportes estándares, los mismos que se interrelacionan fácilmente entre sí, y permiten comparar progresivamente el programa planteado con los resultados obtenidos. Del mismo modo, el Resultado Operativo es una herramienta de control de gestión efectiva porque te obliga a planificar, permanentemente, las actividades y recursos del proyecto (Zapata, 2003, p. 22).

En términos generales puede verse claramente el modo en que se complementan e integran Resultados Operativos y Plan Operativo como aspectos conceptuales y teóricos que sirven de referente teórico general.

## **2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema**

Las bases teóricas relacionadas con nuestra investigación plantean los presupuestos que desde el campo de la administración se han formulado respecto a las variables gestión administrativa y resultados operativos. Desde el punto de vista teórico, cada variable constituye un ámbito de reflexión y cada dimensión de las variables un campo específico desde el cual plantear la articulación entre lo particular y lo general de modo que nos permita analizar dialécticamente cada uno de los fenómenos concretos investigados. Teniendo en cuenta esta perspectiva abordamos seguidamente nuestros referentes teóricos.

## 2.2.1 Gestión administrativa

El punto de partida sobre el tema nos lleva a precisar que la gestión administrativa se entiende como el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por la gestión administrativa se planifica y vela por el crecimiento de una institución, por su desarrollo sostenible, la correcta asignación y uso eficiente de los recursos, la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la modernización de la infraestructura, el respeto por el medio ambiente y el cumplimiento de las políticas administrativas, en una integración armónica con la estrategia institucional en la búsqueda constante de la excelencia.

Si bien la gestión administrativa, se entiende como conjunto de acciones, el proceso administrativo, en cambio, alude al conjunto de pasos o etapas sucesivas y necesarias a través de las cuales se efectúa la administración de una organización. Para Munch, Galicia y Jiménez (2010), “un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad” (p. 18). Según Cerrón (2006), define al proceso como un...“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.17).

Este proceso, según (Munch et al., 2010), es una... “metodología básica que permite al directivo manejar eficazmente una institución” (p.19). Así mismo afirman:

Cada etapa del proceso administrativo responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿Para qué? ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración

Existen dos fases en la administración institucional: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. (p.19).

Munch, (2010, citando a Lindall F. Urwick) denomina:

A estas dos fases como mecánica o estructural, y dinámica de la administración. La mecánica administrativa o individual, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro, mientras que la dinámica u operativa se refiere a cómo manejar de hecho la institución (p.19).

### **2.2.1.1 Fases del proceso administrativo**

Como hemos señalado líneas arriba el proceso administrativo se divide en dos fases: mecánica o estructural y la fase dinámica u operativa.

#### **2.2.1.1.1 *La fase mecánica o estructural***

Comprende las etapas de: Planeación, organización e integración y cada una de ellas comprende diversos componentes que las caracterizan y diferencian. Esta fase constituye la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse.

#### **2.2.1.1.2. *La fase dinámica u operativa***

Se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración, está

constituida por dos grandes etapas: Dirección o ejecución y el control.

La dirección o ejecución cuyos componentes son: Toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo.

La etapa de control que comprende los siguientes componentes: Estándares, medición, corrección y retroalimentación.

## **2.2.1.2. Etapas del proceso administrativo**

### **2.2.1.2.1.El Planeamiento**

Es entendida como la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia dónde se dirige la institución, de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

El planeamiento puede ser entendido y definido desde varios puntos de vista. Diversos autores coinciden en definirlo como proceso, como método y asociado al presupuesto.

*Como proceso* la planificación es un *curso de acción* de carácter anticipativo y continuo que implica a:

Un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza la realidad...: diagnóstico de la realidad. Sobre la base de éste, se pronostica el futuro de la institución mediante la definición de los objetivos y metas (formulación), para lo cual se ejecuta un conjunto de acciones (ejecución del plan institucional) y se determina el grado de cumplimiento o desviación de los objetivos y las metas, así como proponer las medidas correctivas

(evaluación y control del plan) con la finalidad de lograr los objetivos institucional fijados (Collao, 1997, p. 84).

*En tanto método*, la planificación educativa “es un instrumento metodológico que señala lo que debe hacerse para lograr los propósitos establecidos” (Collao, 1997, p.85).

*El planeamiento asociado al presupuesto* “es un proceso que busca adecuar los medios (recursos) y los fines” (Collao, 1997, p.85).

#### **2.2.1.2.2. La Organización**

Es la etapa caracterizada por el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo institucional.

En el campo educacional, la gestión de la función organización se entiende como el “Conjunto de operaciones y actividades de conducción dirigidas a la adecuación de la estructura de la organización del centro educativo, con vistas a contribuir al logro de los objetivos previstos” (Collao, 1997, p. 96).

Por la organización, la práctica institucional se dirige a la adecuación de la estructura de las funciones, esto es de la organización del centro educativo. “El propósito esencial de la organización es crear una estructura que permita laborar efectivamente y lograr una adecuada comunicación y coordinación del esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos previstos” (Collao, 1997, p. 96).

Para el ejercicio de la organización se establecen tres funciones: función normativa, función ejecutiva y función de control.

Por la función normativa, se fijan las normas y criterios para establecer la estructura orgánica de la institución. Por la función ejecutiva, se programan las actividades para la definición de la estructura orgánica de la institución. Por la función de control se realiza el seguimiento de la ejecución de las normas de gestión de la organización y la evaluación de la estructura organizacional.

### **2.2.1.2.3. Dirección y Liderazgo**

Es la etapa de la gestión...

Considerada como la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos – docentes y no docentes para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendentes al logro de los objetivos y metas (Alvarado, 2006, p. 103).

Son componentes de la dirección o ejecución: La toma de decisiones, motivación, comunicación, y liderazgo.

a) La toma de decisiones, entendida como un...

Proceso racional (lógico) y psicológico (emocional) de elección (o no) de una alternativa de entre varias para lograr propósitos determinados. Este proceso es lógico en tanto reúne, sistematiza y analiza información; y psicológico, porque es una decisión condicionada o por lo menos influenciada por los valores, percepciones,



preferencias o motivos de quien (es) toma (n) la decisión y aun los posibles afectados por los efectos de esta (Alvarado, 2006, p.113).

b) Motivación, caracterizada como un...

Proceso psicológico en cadena que comienza con el sentimiento de una necesidad, que se traduce en deseos, anhelos, aspiraciones que al no ser (o estar) satisfechos, generan tensiones, las mismas que obligan a una actitud (conducta, comportamiento) tendente al logro del deseo para llegar a la satisfacción (Alvarado, 2006, p. 133).

c) Comunicación, considerada como proceso central en toda actividad humana. Se encuentra la base de todo sistema social. Según Luhmann, la comunicación - a diferencia de la acción - es intrínsecamente social. Esta condición inherente de la comunicación queda en evidencia al definir (Luhmann, 1991, p.45) a la comunicación como una síntesis de tres secciones:

- Selección de una información. El emisor dispone de una variedad de información que puede compartir con el receptor. De esta gama debe seleccionar.
- La selección de una expresión. El emisor está en condiciones de expresar de múltiples formas la información. Selecciona una de estas formas.
- La selección de una comprensión. El receptor selecciona – de entre otras posibilidades- una manera de entender lo que les están comunicando, distinguiendo entre información y

expresión. Dentro de la posibilidad de comprensión se considera también la incompreensión.

Como se puede ver, la comunicación supone necesariamente tanto al receptor como al emisor. “No hay comunicación sin la participación de ambos y esta condición es la que le da su carácter de intrínsecamente social” (Rodríguez, 2008).

d) Liderazgo, el liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiadas. La primera explicación de este fenómeno es la que inicia Weber. (2008 citado por Rodríguez):

En la actualidad se plantea una teoría ecléctica del liderazgo. Es conocida como una teoría interaccional y señala brevemente, que el liderazgo es el resultado de la interacción entre cuatro variables

- .La estructura de personalidad del líder;
- .Las personalidades de los seguidores;
- .La estructura y función del grupo;
- .La situación por la que atraviesa el grupo (p.24).

Estas cuatro variables han de ser examinadas en su intervinculación, porque...“el liderazgo es un fenómeno grupal en que todas ellas tienen su importancia relativa” (Rodríguez, 2008, p.126).

#### **2.2.1.2.4. Evaluación y Control**

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera

El proceso de evaluación y control garantiza que una institución logre lo que se propuso llevar a cabo. “Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera” (Wheelen y Hunter, 2007, p. 162). Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos: Determinar lo que se medirá, establecer estándares de rendimiento, medir el rendimiento real, comparar el rendimiento real con el estándar y tomar medidas correctivas (ibídem).

Wheelen y Hunter (2007) describen estos procesos del modo que se presentamos a continuación:

**1. Determinar lo que se medirá:** los administradores de alto nivel y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente. El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir, en los que justifican la mayor proporción del gasto o el mayor número de problemas. Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad. (p. 263).

**2. Establecer estándares de rendimiento:** los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares se establecen no sólo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias del resultado de producción (p. 262).

**3. Medir el rendimiento real:** las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados (p. 263).

**4. Comparar el rendimiento real con el estándar:** si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene (p.262).

**5. Tomar medidas correctivas:** si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas: a. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional? b. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta? c. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados? Se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo. d. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?” (p.262).

El Control. “Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (Munch, et al., 2010, p.28).

Distintos autores dan cuenta de lo que puede entenderse por control de los procesos administrativos como puede verse seguidamente.

Robbins (1996), considera que el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Para Stoner (1996), “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

En tanto que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición” (p.62).

De las variadas definiciones consideradas podemos concluir que el control posee elementos que son básicos o esenciales:

En primer lugar, todas las actividades que se realicen en la institución deben pasar por un proceso de supervisión.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para identificar posibles desviaciones de los resultados.

En un tercer lugar, el control posibilita la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Por último, apoyándonos en el proceso de control podemos planificar actividades y objetivos a realizar, incorporando las correcciones necesarias.

La planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el directivo difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación (Munch, et al., 2010, p. 164).

A pesar de que una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente no será posible verificar cual es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que evalúe e informe acerca de los resultados...” el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo” (Munch, et al., 2010, p. 164).

Son componentes del control: Los estándares, medición, corrección, retroalimentación.

#### **a. Estándares**

Son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

El estándar es un patrón o indicador que establece los requisitos que deben cubrir los procesos y actividades para cumplir con los objetivos. Los estándares de calidad educativa son básicos ‘para lograr exitosamente la misión de la institución. Los indicadores de eficiencia de la institución deben establecerse en relación con los objetivos para tener parámetros de desempeño (Munch, et al., 2010, p. 169).

## **b. Medición**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de indicadores.

La efectividad de la medición dependerá directamente de la calidad de la información, que debe ser oportuna, confiable, válida y con unidades de medida apropiadas. Una vez efectuada la medición, será necesario comparar los resultados en relación con los estándares preestablecidos, para determinar las desviaciones o no conformidad entre el desempeño real y lo planeado (Munch, et al., 2010, p.169).

## **c. Corrección**

La acción correctiva es la modificación y adecuación de las desviaciones o no conformidades para lograr los estándares.

Antes de efectuar las medidas correctivas es importante determinar si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de resolver el problema, por ejemplo, en el caso de un alto índice de reprobación de alumnos en una materia, es necesario definir si el problema radica en el bajo aprovechamiento de los estudiantes, en la escasa competencia del maestro en el programa de la asignatura en sí (Munch, et al., 2010, pág. 170).

## **d. Retroalimentación**

Es básica en el proceso de control y consiste en la retroinformación del proceso; mediante la información obtenida se alimenta al sistema para mejorar continuamente. De la calidad de la información dependerá el grado de rapidez con que se retroalimente el sistema de control. (Munch et al., 2010, p. 170).

## 2.2.2. Resultados Operativos

Los resultados operativos constituyen el resultado de la gestión operativa. Entendiéndose por esta “gestión hacia abajo”, la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. (Arnoletto y Díaz, 2010, p. 35).

Desde la perspectiva teórica la obtención de resultados supone medir los resultados. Según la SG/OEA, (2014):

Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes; y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines (p.1).

En base a los índices de desempeño esperados o estándares de rendimiento de las estrategias y las metas definidas, se diseñara un sistema que permita obtener la información que facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y por tanto el índice de gestión en el desarrollo del proceso de ejecución del plan estratégico.



Según Beltrán (1998) sostiene:

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. La gestión organizacional requiere seleccionar un número mínimo de indicadores que garanticen contar con una información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización (p.5).

Son factores claves en la gestión organizacional el logro de la eficiencia, la eficacia y la efectividad. La *eficiencia* se relaciona con el grado de aprovechamiento de los recursos. La *eficacia* se relaciona con el logro de los objetivos y la satisfacción de los usuarios o clientes. La *efectividad* es el resultado del logro de la eficacia y la eficiencia. “Ser efectivo significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico; en otras palabras, lograr la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos (Farro, 2001, p. 99).

En síntesis, el resultado es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto o en un plan institucional; por una relación de causa-efecto. Existen, además, distintas maneras de considerar a los resultados. Estos pueden ser: parciales, finales, cuantitativos y resultados cualitativos, etc.

Para Blanco (2014), los resultados a nivel de productos (o parciales), son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.

Los resultados a nivel de efecto (o final), son aquellos que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto o plan. Equivale al

propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.

Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo), son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto (p.23).

### **2.2.2.1 .Importancia de la medición de los resultados operativos**

Medir los resultados operativos es esencial para cualquier organización. De conformidad con lo que las empresas y cualquier tipo organización se proponga, la medición de los resultados, según ACSA (2017), permite:

- a) Planificar de manera más confiable;
- b) Diferenciar con mayor precisión las oportunidades de mejora;
- c) Analizar las oportunidades, y
- d) Explicar los hechos acontecidos. Por ello, la fuente de información para alimentar los indicadores debe cumplir tres condiciones: disponible, medible y verificable (p.1).

Por tanto medir resultados por la vía de los indicadores evidencia el estado de lo que se logró operativamente y controlar el proceso de gestión para brindar un mejor servicio pensando más en los usuarios que es el sentido final de toda gestión.

Según Godoy (2009), en el proceso de medición de resultados puede seguirse los siguientes pasos:

1. Construcción de Indicadores de Desempeño
2. Identificación de información básica para alimentar los indicadores
3. Definición de la periodicidad del levantamiento de información
4. Selección de técnicas para el rastreo del indicador.
5. Identificación de actores involucrados en el monitoreo.
6. Elaboración de informe de Seguimiento o Monitoreo (p.13).

La medición de los resultados operativos contrasta lo obtenido contra lo previsto, aplicando unidades de medida previamente establecidos de modo que los resultados puedan ser ponderados como altos, medios o bajos. De este modo se van identificando desviaciones y logros que deben reportarse inmediatamente para garantizar un a eficaz gestión.

#### **2.2.2.2. Importancia de la evaluación de los resultados operativos**

Al evaluar se estudian las posibles medidas y acciones correctivas que se deben aplicar, teniendo como antecedente los resultados anteriormente logrados. De acuerdo a esto, según Godoy (2009):

Si el desempeño, es el esperado o incluso mejor, se mantendrá el plan de acción o se realizarán ajustes menores. La evaluación nos permite determinar, de forma sistemática y objetiva, la eficiencia de la estrategia y de la ejecución de misma; a partir de los resultados obtenidos. Nos entrega información relevante para tomar decisiones respecto a modificaciones en la estrategia, acciones correctivas o replanteamientos generales y específicos. La Evaluación debe ser *permanente y sistemática*. Para esto se debe realizar un seguimiento constante (monitoreo), cuyo objetivo primordial es proporcionar a los administradores y principales interesados retroalimentación oportuna de los avances registrados en cuanto al logro de los resultados esperados (p. 14).

Al evaluar es importante encontrar las causas que afectaron los resultados esperados, las que pueden originarse en un mal planteamiento de los resultados, en la formulación de una estrategia inadecuada, en una mala ejecución de los procesos. Por tanto, como señala Godoy (2009):

Si el origen es un mal planteamiento, los objetivos o metas deben replantearse o redefinirse. Si la estrategia no está siendo efectiva en el logro de los objetivos, se debe rediseñar. Si la ejecución no se está llevando a cabo de la mejor forma, se deben revisar los siete puntos..., poniendo especial énfasis en una reestructuración organizacional (p. 15).

Efectuada la evaluación se deben asumir dos cuestiones: tomar decisiones y luego efectuar los ajustes. Las decisiones dependen de los resultados de la evaluación y deben ser pertinentes al mejor logro de resultados y los ajustes son las correcciones puestas en la práctica, es decir implementadas.

### **2.2.2.3. Los resultados operativos desde la gestión pública**

Todo resultado en la gestión pública es expresión de los atributos fundamentales del funcionario que gestiona. Los resultados operativos muestran un perfil de gestión que es valorada en términos cuantitativos y cualitativos. Por ello, de acuerdo a lo establecido en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Presidencia del Consejo de ministros 2012), se señala tres atributos fundamentales del servidor público:

(I) la responsabilidad ante las autoridades democráticamente elegidas, como representantes de los ciudadanos; (II) la independencia política que deben tener respecto de los intereses de políticos específicos y grupos de poder, dado que deben defender los intereses de los ciudadanos y garantizar la neutralidad de la acción pública; (III) *la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces* (p. 15).

Por eso se considera que la gestión de las personas en el sector público debe ser integral, es decir deben estar incorporadas y articuladas con la estrategia institucional. De este modo la evaluación de los resultados responderá no a hechos parciales, individuales, sino a logros que responden a una dimensión holística de gestión. Lo que da significado al texto presentado por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Presidencia del Consejo de ministros 2012) en el que sostiene:

Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

De esta forma se busca medir el desempeño de la institución a través del grado de cumplimiento de sus metas de asignación de los recursos, en función de las prioridades establecidas a nivel funcional y territorial en sus planes estratégicos, operativo y presupuesto. En tal sentido, se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos. Esta información finalmente debe generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la de la calidad de la acción del Estado en el servicio al ciudadano (p. 15).

#### **2.2.2.4 Las metas cuantitativas**

Una meta “Es el valor numérico proyectado del indicador” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN 2015). Las metas, indican los valores deseados o esperados en un proyecto o plan en un determinado momento. Los indicadores son señales que pueden ser observadas o medidas y que sirven como reflejo de objetivos perseguidos (p. 9).

Para Farro (2001, p. 70), las metas institucionales traducen los objetivos y sus prioridades, en resultados cuantitativos de los servicios a obtener en plazos definidos.

Delgado (s/f) sostiene que:

Para lograr tus metas, es necesario cumplir con los pasos u objetivos específicos. Las metas son generalmente de amplio alcance, mientras que los objetivos son más estrechos. Por ejemplo, un estudiante puede tener la meta de aprobar la asignatura de Estadística, pero el objetivo es aprobar todos los exámenes parciales programados por la asignatura. (pàrr.1)

“Las metas cuantitativas se refieren a valores observables que los indicadores seleccionados deberían alcanzar en determinados momentos”. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2010, p.1).

Las metas pueden ser de tres clases: las metas de entrada, de proceso y de salida o resultado. De manera general, las metas responden a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son nuestras metas concretas?
- ¿Cuáles son los productos y/o resultados esperados?
- ¿Cuál será el efecto multiplicador de los productos?
- ¿Para qué tiempo?

La medición de los resultados cuantitativos es importante en el comportamiento organizacional. No solo en el aspecto económico, sino en el comportamiento de los procesos y los agentes que hacen posibles cotidianamente los objetivos generales de la organización. Entre los aspectos que posibilita la medición se considera:

- Permite enfocar la atención en los factores que aportan al logro de los objetivos de la organización.
- Identifica la eficacia con la que se utilizan los recursos.
- Proporciona información que permite analizar las causas y los orígenes de los errores.

- Proporciona información sobre si los aspectos positivos y negativos de las actividades que se realizan.

La medición de las metas cuantitativas debe tener por objetivo guiar hacia el logro de las metas previstas estableciendo la comparación entre lo previsto y lo conseguido. Esta constatación debe motivar un comportamiento de afirmación en lo conseguido o de corrección para mejorar resultados dentro de una visión integral, holística.

#### **2.2.2.5. Las metas cualitativas**

Las metas cualitativas refieren a la culminación de procesos efectuados en distintos ámbitos estratégicos. Tienen carácter interpretativo. Expresan el significado de los resultados cuantitativos.

Suministran información sobre aspectos no contemplados en los indicadores cuantitativos y bibliométricos, por lo que su utilización suele ser complementaria a las metodologías cuantitativas. Son imprescindibles para lograr una evaluación integral y global (López, J. Valcàrce, M. Barbancho, M. 2010, p. 4).

El logro de las metas cuantitativas y cualitativas de las instituciones públicas ha sido considerado como una de las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú, como puede verse en el “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores”, elaborado por la Consultora AC Pública para la Secretaria de Gestión Pública publicado en julio del 2012; y que se presentan como parte del documento Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Sobre este aspecto se señala como problema:

Limitada evaluación de resultados e impactos , así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y

resultados de proyectos y actividades: Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población por cerrar, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos. Además. Se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en base de datos desvinculadas; además, hay información que se procesa a mano – lo cual puede llevar a error humano - (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012, p. 6).

Una meta define un resultado final que se espera alcanzar en términos de producto o de servicio. Las metas cualitativas en tal sentido, al no expresarse en términos cuantitativos sino a valoraciones sobre los resultados obtenidos expresan las características de lo logrado, su calidad tanto en los productos como en los servicios.

La RED – GEM (metodología de evaluación sexual) en su portal revisado el 2018, señala de manera pertinente que:

...los indicadores cualitativos son percibidos como subjetivos, poco confiables y difíciles de verificar. Cuesta más definirlos porque apuntan al “por qué” de las situaciones y a los contextos de las decisiones, acciones y percepciones de las personas. Sin embargo, los indicadores cualitativos son valiosos para el proceso de evaluación porque las iniciativas y proyectos tienen que ver con analizar los cambios producidos en la vida comunitaria. Los indicadores cualitativos buscan medir el impacto de una iniciativa o de un proyecto y, por lo tanto, se utilizan para evaluar sus efectos y beneficios a largo plazo (pàrr. 1).



### 2.3. Marco Conceptual

**Gestión Administrativa.** Es el punto de partida del proceso administrativo, a través de la cual se determinan resultados esperados, análisis del entorno para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para definir las alternativas optimas con la finalidad de lograr los objetivos. (Munch, et al., 2010, p.50).

**Resultados operativos,** lo constituyen el resultado de la gestión operativa. Entendiéndose por esta o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. (Arnoletto y Díaz, 2010, p. 35).

**El Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente** es una institución de carácter social, creada, organizada y sostenida por la Municipalidad Metropolitana de Lima, que tiene como finalidad brindar atención integral a niños, niñas y adolescentes que se encuentran en situación de abandono, peligro moral y pobreza extrema (Acuerdo de Concejo N° 121-94 “Reglamento del Complejo Asistencial Infantil Municipal).

**Planeación.** “Es la determinación de escenarios futuros, del rumbo hacia donde se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias a fin de lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (Munch et al., 2010, p.50)

**Organización.** “Es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de las jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo” (Munch, et al., 2010 p.100).

**Dirección.** “Es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo” (Munch, et al., 2010, p.130).

**Control.** “Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Munch, et al., 2010, p.164).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

**H<sub>1</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima existe un alto grado de relación directa y significativa

**H<sub>0</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima no existe un alto grado de relación directa y significativa.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

**HE<sub>1</sub>:** La Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 es muy buena.

**H<sub>0</sub>:** La Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no es muy buena.

**HE<sub>2</sub>:** Los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 son muy favorables.

**H<sub>0</sub>:** Los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no son muy desfavorables favorables

**HE<sub>3</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación directa.

**H<sub>0</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe relación directa.

**HE<sub>4</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa.

**H<sub>0</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe relación significativa.

**HE<sub>5</sub>:** Entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa.

**H<sub>0</sub>:** Entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe una relación directa.

**HE<sub>6</sub>:** Entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación positiva considerable.

**H<sub>0</sub>:** Entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe una relación positiva considerable.

**HE<sub>7</sub>:** Entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa.

**H<sub>0</sub>:** Entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe relación significativa.

**HE<sub>8</sub>:** Entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa.

**H<sub>0</sub> :** Entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe relación significativa.

## 2.5 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla N° 02: Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<b>VI: Gestión Administrativa</b>	Planeación	Diagnóstico	1,2	Cuestionario
		Formulación	3,4	
		Ejecución	5,6	
		Evaluación y control del plan	7,8,9,10	
	Organización	Normatividad	11,12,13,14	
		Programación de actividades	15,16	
		Seguimiento de la ejecución de normas	17,18,19	
	Dirección y Liderazgo	Toma de decisiones	20,21,22	
		Motivación	23,24,25	
		Comunicación	26,27,28,29	
		Liderazgo	30,31,32,33	
	Evaluación y control	Estándares	34,35,36,37	
		Medición	38,39	
Retroalimentación		40,41		
<b>VD. Resultados Operativos</b>	Metas Cuantitativas logradas	Número de atenciones sociales	42	Cuestionario
		Número de atenciones psicológicas	43	
		Número de atenciones educativas	44	
		Número de atenciones alimentarias	45	
		Número de atenciones de salud	46	
		Número de atenciones de tutoría	47	
		Número de atenciones de fortalecimiento familiar	48	
	Metas Cualitativas logradas	Capacidad de convocatoria	49	
		Cambios generados	50	
		Calidad del servicio	51	
		Impacto	52	
		Valoración intra-institucional	53,54	

## CAPITULO III:

### MÉTODO

#### 3.1. Tipo de Investigación

*Atendiendo al tipo de ciencia*, la investigación que proponemos es de naturaleza fáctica. Como lo señala Barriga (1974). "...busca describir, explicar y relacionar los hechos investigados desde su constatación empírica". Este tipo de investigación se compone de proposiciones que "para saber si son verdaderas o falsas, deben confrontarse con la realidad" (p. 53).

#### 3.2. Nivel de Investigación

Atendiendo al nivel en que se desenvuelve la investigación es de tipo descriptiva – correlacional.

**a. Descriptiva**, de acuerdo a lo que señalan Sánchez y Reyes (1998) quienes afirman que: en este nivel se encuentran las investigaciones que describen un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia témporo-espacial. Es decir, son las investigaciones que tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno.

Es una investigación descriptiva, de acuerdo a Danke, 1989 (citado por Hernández, Fernández y Batista), los estudios descriptivos "miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P., 2003, p. 60), esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas,

grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

**b. Correlacional**, porque “este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado y la relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular)” (Hernández et al., 2003). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. “Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación” (p.62).

### **3.3. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es correlacional, porque nos permite relacionar la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad. “Relacionar dos variables en las que no existe causalidad” (Sánchez, et al., 1998).

El diseño de investigación permite relacionar variables y se concibe como el “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández et al., 2003, p. 184). De acuerdo a este criterio nuestra investigación es de tipo no experimental de corte transversal, en tanto “recolectan datos en un solo momento, en tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2003, p. 27).

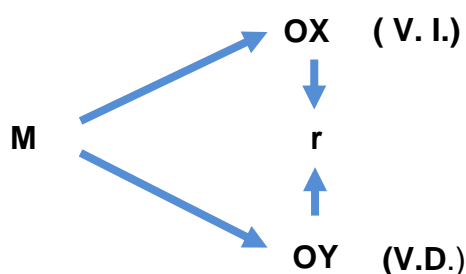
El diseño de investigación es No Experimental de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

**a. Diseño No Experimental**, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Se basa en la obtención de

información, tal como se manifiestan las variables en la realidad sin influencia del investigador en su comportamiento. Los fenómenos se observan tal como se dan en su contexto natural y después se analizan (Hernández et al., 2003, p. 267).

**b. Transversal**, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables, mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo. Es decir en el momento en que se recoge la información.

#### Diseño de Investigación Descriptivo – Correlacional



**Donde:**

**M** = Muestra de investigación

**Ox** = Variable Independiente: (Gestión administrativa)

**Oy** = Variable Dependiente: (Logro de resultados operativos)

**r** = Relación entre variables

### 3.4. Estrategia de prueba de hipótesis

#### 1º Planteamiento de hipótesis

Se formularon para la hipótesis general y para cada una de las hipótesis específicas una Hipótesis de trabajo (H1) y una hipótesis nula (H0)



## 2º.- Niveles de significancia:

Se trabajó con un nivel de confianza de 95%, siendo el nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  y 16 grados de libertad.

## 3º.- Estadístico de prueba:

Se utilizó pruebas estadísticas no paramétricas como la **Chi cuadrado ( $X^2$ )** para evaluar la relación entre las variables categóricas de las hipótesis.

**Tabla N° 03:**

**Estrategia de prueba de hipótesis: Prueba de Chi Cuadrado ( $X^2$ )**

Chi cuadrado ( $X^2$ )	Grados de libertad	P
Valor <b>36.43</b>	<b>16</b>	<b>0.0000*</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

## Regla de decisión:

Rechazar  $H_0$  Si  $(X^2) > X_{16}^{0.05} = 26.30$

Rechazar  $H_0$  Si  $(X^2) > X_{16}^{0.05} = \mathbf{36.43}$

Puesto que Si  $X^2 = \mathbf{36.43} > X_{16}^{0.05} = 26.30$

**4º.- Estadístico de prueba,** se utilizó el coeficiente de **correlación de Pearson** para medir y probar el grado relación lineal entre las variables en estudio.

**Tabla N° 04:**

**Estrategia de Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

		<b>Resultados Operativos</b>	<b>Gestión Administrativa</b>
<b>Resultados Operativos</b>	Correlación de Pearson	1	<b>,943(**)</b>
	Sig. (bilateral)		,000
	<b>N</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	Correlación de Pearson	<b>,943(**)</b>	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	<b>N</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

**Regla de decisión:**

Si  $P < 0.05$  rechazar  $H_0$

Si  $P > 0.05$  aceptar  $H_0$

### 3.5. Variables

#### 3.5.1. Variable independiente:

Gestión administrativa

#### 3.5.2. Variable dependiente

Logro de resultados operativos

### 3.6. Población y Muestra

#### 3.6.1. Población

La población objetivo estuvo compuesta por el total de 120 trabajadores del Departamento de Atención Integral a niños, niñas y adolescentes de la Municipalidad de Lima.

**La unidad de análisis** son los trabajadores de la municipalidad de Lima.

### 3.6.2 Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó el muestreo aleatorio simple, para proporciones con un margen de error de 5% y un nivel de confiabilidad de 95 % cuyo procedimiento de obtención se detalla seguidamente. Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población, y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería. Obtenida la muestra simple la cual representa 52 trabajadores.

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z<sub>2</sub> = 1.962 (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.5)

d = precisión (en este caso deseamos un 5%).

$$\frac{120 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (120 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 52$$

De acuerdo al resultado obtenido queda establecida como muestra 52 trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario de investigación.

### **3.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1. Técnicas de recolección de datos**

Para Arias (2006), las **técnicas** de investigación “son las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los **datos** o la información” (p. 25).

Según Rodríguez (2008), “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (p.10).

Entre las técnicas utilizadas tenemos:

#### **Análisis documental**

Se revisó la teoría en relación a las variables, las dimensiones y los indicadores utilizando fichas de investigación en sus diferentes tipos con la finalidad de conocer el mundo conceptual de las variables.

#### **Encuesta**

Según Palella y Martins (2012):

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito. Es una técnica aplicable a sectores amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales (p.123).

Para la variable Gestión Administrativa, se utilizó como técnica de investigación la *encuesta* que permitió recoger de manera estandarizada la información de los trabajadores en tanto unidades de análisis de la muestra. El objetivo es acopiar información sobre las dimensiones Planeación, Organización, Dirección y Liderazgo y Evaluación y control, a través de preguntas que se plasman en el cuestionario como instrumento.

Para la *variable Resultados Operativos*, se utilizó como técnica de investigación la encuesta, que permitió recoger de manera estandarizada la información de los trabajadores en tanto unidades de análisis de la muestra. El objetivo fue acopiar información sobre las dimensiones Metas Cuantitativas logradas y Metas Cualitativas logradas y sus correspondientes indicadores a través de preguntas que se plasman en el cuestionario como instrumento.

### **3.7.2. Instrumentos de recolección de datos**

Muñoz Giraldo et al. (2001), definen el instrumento como...*“cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”*

El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario, el cual fue redactado de acuerdo a los parámetros de la encuesta. Su estructura comprende un total de 54 ítems que recogieron información sobre las variables independiente y dependiente con sus respectivas dimensiones.

### **Observación**

Para Sabino (1992), “la observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”( pp.111-113).

### 3.8. Validación del instrumento

Para determinar la validez del cuestionario como instrumento de investigación se recurrió al criterio de 5 expertos con grado de maestro y doctor, en el tema. Los resultados del juicio de expertos fueron los siguientes:

**Tabla N° 05:**  
**Resultados del juicio de expertos**

<b>Expertos</b>	<b>Valoración Cuantitativa</b>	<b>Valoración Cualitativa</b>	<b>Opinión</b>
01.- Dra. Gloris Calle Hernández.	0.96	Excelente	El cuestionario puede ser aplicado
2.- Dra. Nancy Yanavilca Salsavilca	0.96	Excelente	El cuestionario puede ser aplicado
3.- Dr. Luis Facundo Antón	0.95	Excelente	El cuestionario puede ser aplicado
4.- Dra. Carmen Conozco Simón	0,95	Excelente	El cuestionario puede ser aplicado
5.- Mag. Humberto Zárate Jurado	095	Excelente	El cuestionario puede ser aplicado
<b>Promedio</b>	<b>95.</b>	.....	

Para conocer el grado de confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1 (Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P., 2003, p. 354), con lo cual se buscó verificar la consistencia interna del instrumento. Se realizó una prueba piloto a 30 trabajadores de la Municipalidad de Lima. Luego de procesados los datos de la prueba piloto se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.967 para el total del instrumento de evaluación de los trabajadores lo que da cuenta que el instrumento posee consistencia interna. Por tanto es válido y confiable.

### **3.9. Procesamiento y análisis de los datos**

#### **3.9.1. Procesamiento de los datos**

##### **. Trabajo de gabinete.**

Incluye elaboración del proyecto, revisión bibliográfica, compilación de antecedentes, elaboración del marco teórico, selección, elaboración, reajuste y validación de instrumentos, elaboración del diseño estadístico, procesamiento, análisis e interpretación de resultados y elaboración del informe final.

##### **.Trabajo de campo.**

Implicó la aplicación preliminar de instrumentos, selección de la unidad de estudio y la muestra, y aplicación final de los instrumentos

#### **3.9.2. Análisis de los datos**

Una vez obtenidos los datos, fueron codificados y transferidos a una matriz informatizada para proceder a su análisis.

Se efectuó el análisis considerando: a) El nivel de medición de las variables, b) El modo en que se habían formulado las hipótesis, y c) Los propósitos de la investigación.

De acuerdo a ello se utilizó la estadística descriptiva, la estadística inferencial y el análisis paramétrico y no paramétrico para buscar desde distintas perspectivas la correlación entre las distintas variables de las hipótesis formuladas

### 3.10. Técnicas estadísticas

Los estadísticos se emplean teniendo en cuenta las características de la muestra y el nivel de las variables y son las siguientes:

#### **Media aritmética**

Es la medida de tendencia central que permite determinar el promedio de los puntajes obtenidos. Es la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden.

Fórmula

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

Donde:

$\sum$  = Indica que debe efectuarse una sumatoria.

X = Es el símbolo de una puntuación.

N = Es el número total de casos o puntuaciones.

#### **Desviación estándar**

Es una medida que ofrece un índice de variabilidad que permite una mayor homogeneidad y establecimiento de oscilaciones positivas o negativas en los grupos a los cuales se aplica partiendo de la media.

Fórmula:

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N}}$$

#### **Chi cuadrada o $X^2$**

Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.



Fórmula

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\sum$  = significa sumatoria

O = es la frecuencia observada en cada celda

E = es la frecuencia esperada en cada celda

### Correlación de Pearson

Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos o de razón:

Fórmula

$$r_{xy} = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\left[ \sum(x - \bar{x})^2 \right] \left[ \sum(y - \bar{y})^2 \right]}}$$

$r_{xy}$  = El coeficiente de correlación

X = El puntaje de un individuo en la variable x

Y = El puntaje de un individuo en la variable y

= Media de la muestra para la variable x

= Media de la muestra para la variable

## CAPITULO IV:

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El apartado de resultados de la presente investigación da cuenta, en primer de la contrastación de hipótesis y en segundo lugar de los resultados descriptivos en el que se presenta la distribución de frecuencias según variable y dimensiones en la gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el departamento de atención integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, objeto de la investigación y finalmente el análisis e interpretación de los resultados.

#### 4.1. La Contrastación de hipótesis: Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson

##### 4.1.1. Prueba de la Hipótesis General

**H1:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe un alto grado de relación directa y significativa

**H0:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe un alto grado de relación directa y significativa

- **Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

Tabla N° 06

**Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

Chi cuadrado ( $X^2$ )	Grados de libertad	P
Valor : 36.43	16	0.0000*

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

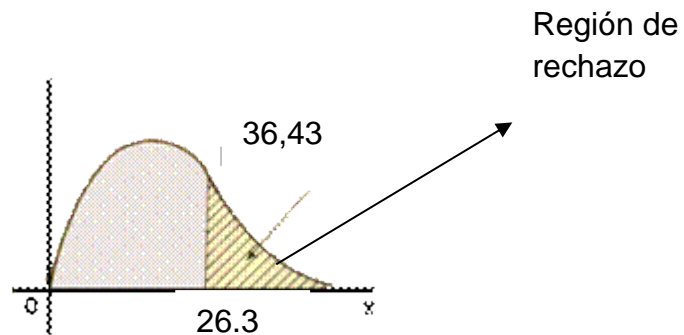
\* $P=0.000 < 0.05$  significativo

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si Chi cuadrada ( $X^2$ )  $> X_{16}^{0.05} = 36.43$  donde  $X_t (4,0.05)^2$ :  
26.30. Puesto que Si  $X^2 = 36.43 > \text{Chi tabla } (4) (4)0.05 = \text{Chi tabla } (16) 0.05 = 26.30$

Figura N° 01

**Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

- **Correlación de Pearson**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N° 07**

**Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

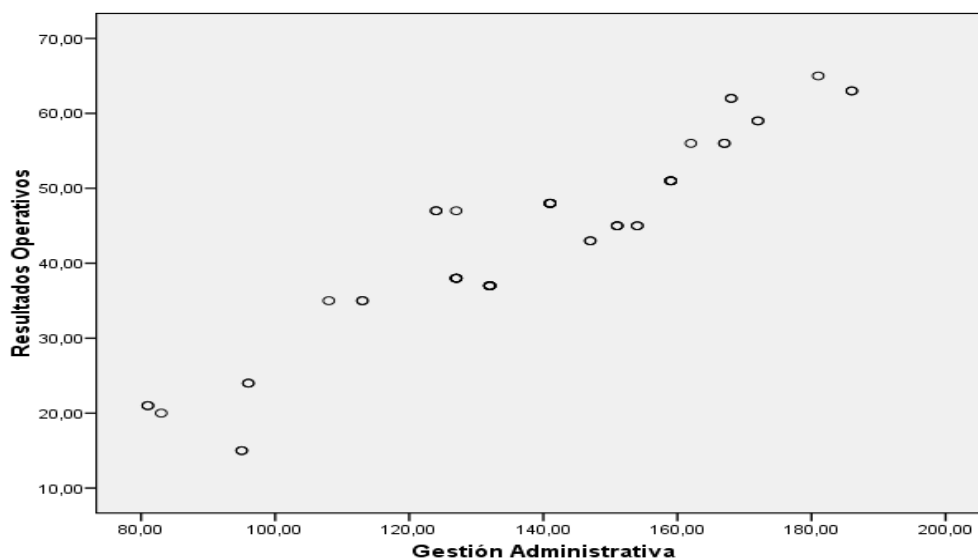
		<b>Resultados Operativos</b>	<b>Gestión Administrativa</b>
<b>Resultados Operativos</b>	Correlación de Pearson	1	,943(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>Gestión Administrativa</b>	Correlación de Pearson	,943(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Figura N° 02**

**Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

## **Conclusión:**

### **Respecto a la aplicación de Chi cuadrado ( $X^2$ ) se concluye:**

Como el valor encontrado para Chi Cuadrado  $X^2 = 36.43$ , es mayor que el valor crítico de la tabla  $=26.30$ , trabajado con un nivel de significación de  $0,05$  y grados de libertad  $= 16$ ; la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza (Tabla N°06 y Figura N° 01) , lo cual significa que desde las percepciones de los trabajadores la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016, existe una relación significativa.

### **Respecto a la aplicación de R de Pearson se concluye:**

Dado que  $P=0.000<0.05$  se rechaza la  $H_0$ : entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación significativa, (Tabla N°07 y Figura N° 02), asimismo se observa que existe una positiva y alta correlación ( $R.0.943$ ), lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor es la Gestión Administrativa mejor es el logro de resultados operativos.

#### **4.1.2 Prueba de la hipótesis específica N° 01**

**$H_{E1}$ :** La Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 es muy buena.

**$H_0$ :** La Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no es muy buena.

**Tabla N° 08:**

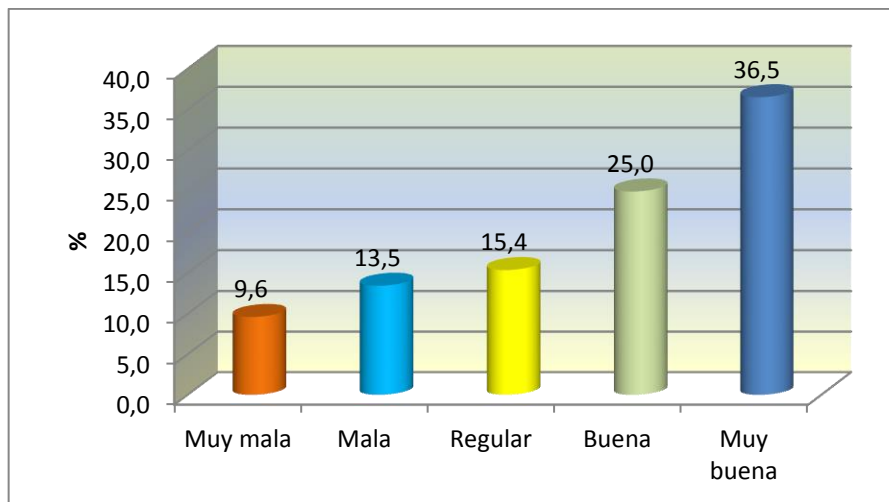
**Gestión Administrativa**

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy mala	5	9,6
Mala	7	13,5
Regular	8	15,4
Buena	13	25,0
Muy buena	19	36,5
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**Figura N° 03:**

**Gestión Administrativa**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**Conclusión:**

De los resultados que se muestran en tabla N° 08, y su presentación gráfica, se concluye que solo el 36,5% de los participantes en la muestra de investigación, consideran que la gestión administrativa es muy buena.

#### 4.1.3. Prueba de la hipótesis específica N° 02

**HE<sub>2</sub>:** Los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 son muy favorables.

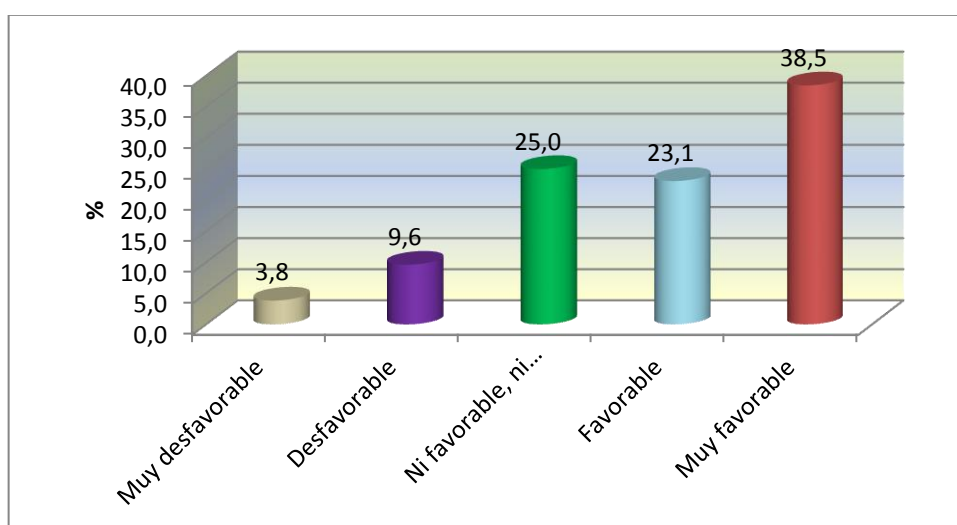
**H<sub>0</sub>:** Los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no son muy desfavorables favorables

**Tabla N° 09:  
Resultados Operativos**

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	2	3,8
Desfavorable	5	9,6
Ni favorable, ni desfavorable	13	25,0
Favorable	12	23,1
Muy favorable	20	38,5
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**Figura N° 04:  
Resultados Operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

### Conclusión:

De los resultados que se muestran en tabla N° 09, y su presentación gráfica se concluye que solo el 38,5% consideran que los resultados operativos son muy favorables

#### 4.1.4. Prueba de la hipótesis específica N°: 03

**H<sub>1</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación directa

**H<sub>0</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe relación directa.

- **Prueba Chi Cuadrado**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N°: 10**

**Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas**

Chi cuadrado ( $X^2$ )	Grados de libertad	P
Valor : 41.90	16	0.0000*

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\*P=0.000<0.05 significativo

### Regla de decisión:

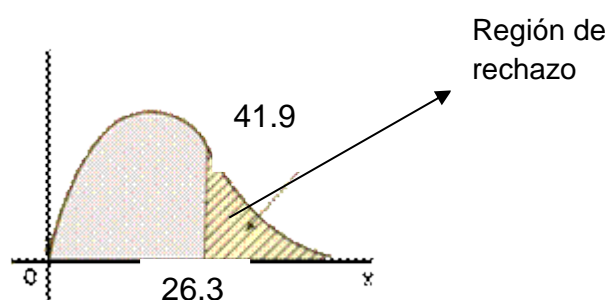
Rechazar H<sub>0</sub> si Chi cuadrada ( $X^2$ ) >  $X_{16}^{0.05} = 41.90$  donde Xt (4,0.05)<sup>2</sup>: 26.30.

Puesto que Si  $X^2 = 41.90 > \text{Chi tabla (4) (4)0.05} = \text{Chi tabla (16) 0.05} = 26.30$



**Figura N°: 05**

**Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**Correlación de Pearson**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N° :11**

**Correlación de Pearson entre Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas**

		Metas Cuantitativas	Gestión Administrativa
Metas Cuantitativas	Correlación de Pearson	1	,929(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
Gestión Administrativa	Correlación de Pearson	,929(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

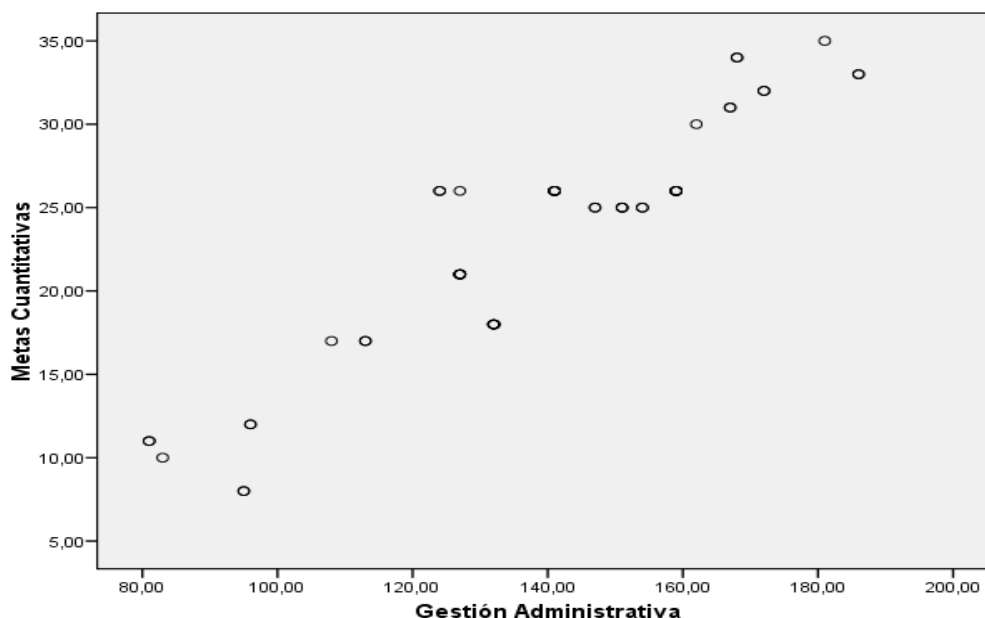
**Regla de decisión**

Si  $P < 0.05$  rechazar  $H_0$

Si  $P > 0.05$  aceptar  $H_0$

**Figura N° 06**

**Correlación de Pearson entre Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

## **Conclusión**

### **Respecto a la aplicación de Chi cuadrado se concluye:**

Como el valor encontrado para Chi Cuadrado  $X^2 = 41.90$  es mayor que el valor crítico de la tabla  $=26.30$ , trabajado con un nivel de significación de 0,05 y grados de libertad = 16; la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza (Tabla N°10 y Figura N° 05) , lo cual significa que desde las percepciones de los trabajadores la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación directa . De lo anterior se infiere a cuando mejor Gestión Administrativa entonces habrá un mejor logro de las metas cuantitativas.

### **Respecto a la aplicación de Correlación de Pearson se concluye:**

Dado que  $P=0.0000 < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); concluimos que entre la gestión administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe correlación directa, (Tabla N°11 y Figura N° 06), asimismo se observa que existe una positiva y alta correlación ( $R=0.929$ ), lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor es la gestión administrativa mejor es el logro de las metas cuantitativas.

#### **4.1.5. Prueba de la hipótesis específica N: 04**

**H<sub>1</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa.

**H<sub>0</sub>:** Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe relación significativa.

#### **Prueba Chi Cuadrado**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N° : 12**

**Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas**

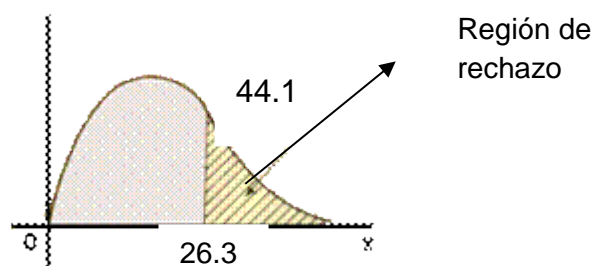
<b>Chi cuadrado (<math>X^2</math>)</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>P</b>
<b>Valor : 44.1</b>	<b>16</b>	<b>0.0000*</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\* $P=0.000 < 0.05$  significativo

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si Chi cuadrada  $(X^2) > X_{16}^{0.05} = 44.1$  donde  $X_t (4,0.05)^2$ :  
 26.30. Puesto que Si  $X^2 = 44.1 > \text{Chi tabla } (4) (4)0.05 = \text{Chi tabla } (16)$   
 $0.05 = 26.30$

**Figura N° : 07****Prueba Chi Cuadrado entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas**

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**• Correlación de Pearson**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N° : 13****Correlación de Pearson entre Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas**

		Metas Cualitativas	Gestión Administrativa
Metas Cualitativas	Correlación de Pearson	1	,931(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
Gestión Administrativa	Correlación de Pearson	,931(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

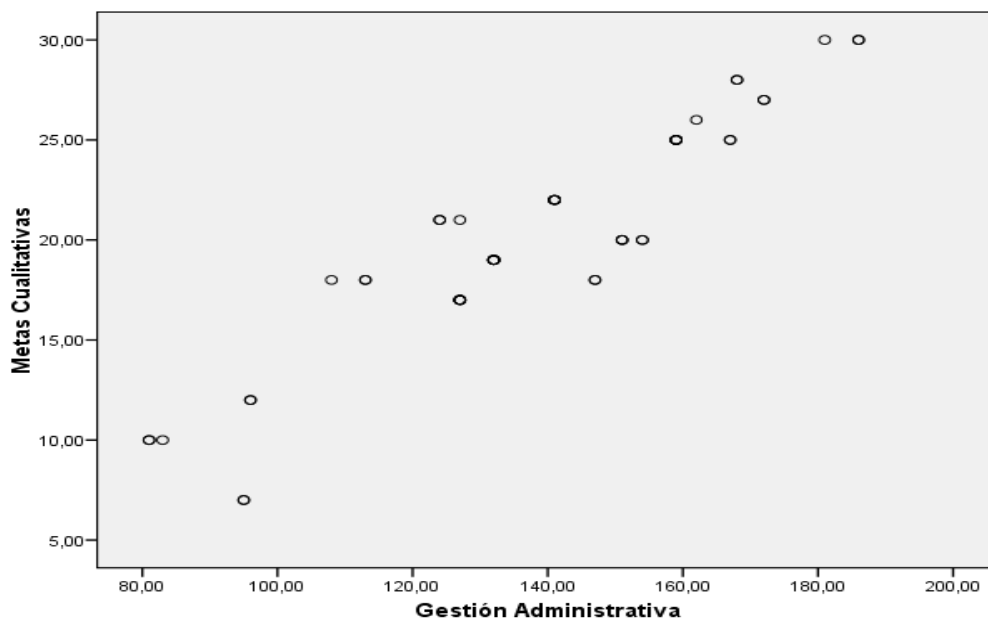
### Regla de decisión

Si  $P < 0.05$  rechazar  $H_0$

Si  $P > 0.05$  aceptar  $H_0$

Figura N° :08

### Correlación de Pearson entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

### Conclusión:

#### Respecto a la aplicación de Chi cuadrado se concluye:

Como el valor encontrado para Chi Cuadrado  $X^2 = 44.1$  es mayor que el valor crítico de la tabla  $= 26.30$ , trabajado con un nivel de significación de  $0,05$  y grados de libertad  $= 16$ ; la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza (Tabla N°12 y Figura N° 07) , lo cual significa que desde las percepciones de los trabajadores la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa . De lo anterior se infiere a cuando mejor Gestión Administrativa entonces habrá un mejor logro de las metas cualitativas.

### **Respecto a la aplicación de Correlación de Pearson se concluye:**

Dado que  $P=0.0000 < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); concluimos que entre la gestión administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe correlación directa, (Tabla N°13 y Figura N° 08), asimismo se observa que existe una correlación alta y directa ( $R=0.93$ ), lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor es la Gestión administrativa mejor es el logro de las metas cualitativas.

#### **4.1.6. Prueba de la hipótesis específica N° : 05**

**H1:** Entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa

**H0:** Entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe una relación directa

#### **• Prueba Chi Cuadrado**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N° 14**

**Prueba Chi Cuadrado entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

Chi cuadrado ( $X^2$ )	Grados de libertad	P
Valor : 130.3	16	0.0000*

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

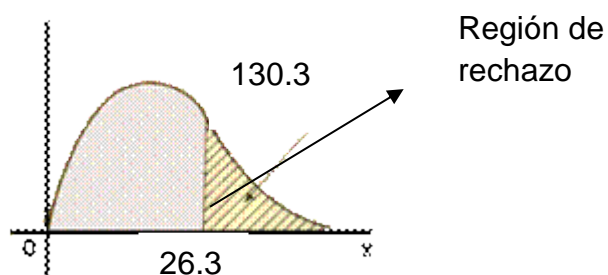
\*P=0.000<0.05 significativo

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si Chi cuadrada ( $X^2$ ) >  $X_{16}^{0.05} = 130.3$  donde  $X_t (4,0.05)^2$  : 26.30. Puesto que Si  $X^2 = 130.3 >$  Chi tabla (4) (4)0.05= Chi tabla (16) 0.05=26.30

**Figura N° 09**

**Prueba Chi Cuadrado entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

- **Correlación de Pearson**  
**Nivel de significación 0.05**  
**Estadístico de prueba**

Tabla N° : 15

**Correlación de Pearson entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

		Resultados Operativos	Planeación
<b>Resultados Operativos</b>	Correlación de Pearson	1	,918(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>Planeación</b>	Correlación de Pearson	,918(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

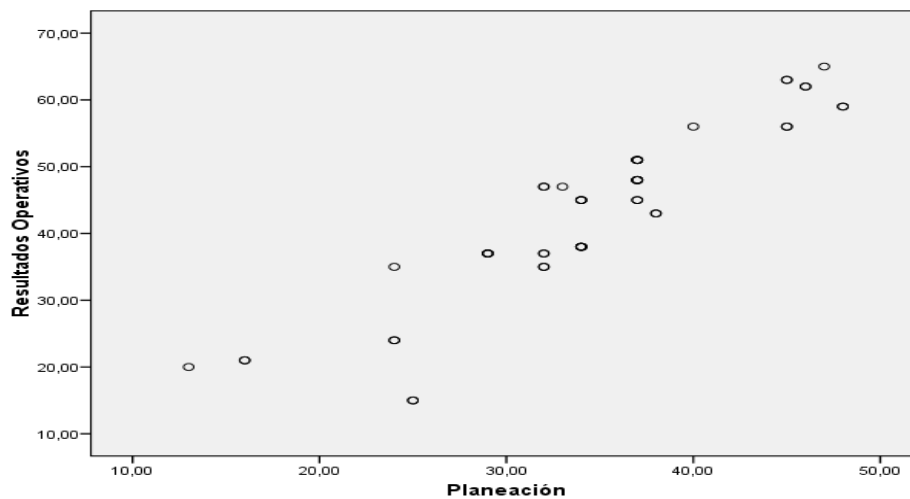
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario  
 \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Regla de decisión**

Si  $P < 0.05$  rechazar  $H_0$   
 Si  $P > 0.05$  aceptar  $H_0$

Figura N° : 10

**Correlación de Pearson entre Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario



## **Conclusión:**

### **Respecto a la aplicación de Chi cuadrado se concluye:**

Como el valor encontrado para Chi Cuadrado  $X^2 = 130.3$  es mayor que el valor crítico de la tabla =26.30, trabajado con un nivel de significación de 0,05 y grados de libertad = 16; la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza (Tabla N°14 y Figura N° 09) , lo cual significa que desde las percepciones de los trabajadores el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016, existe una relación directa lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor el Planeamiento de la Gestión Administrativa mejor es el logro de resultados operativos

### **Respecto a la aplicación de la R de Pearson se concluye:**

Dado que  $P=0.0000 < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); concluimos que entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016, existe correlación directa (Tabla N°15 y Figura N° 10), asimismo se observa que existe una correlación alta y directa ( $R=0.918$ ), lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor el Planeamiento de la Gestión Administrativa mejor es el logro de resultados operativos.

#### **4.1.7. Prueba de la hipótesis específica N° : 06**

**H:** Entre la organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación positiva considerable.

**H0:** Entre la organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe una relación positiva considerable.

- **Prueba Chi Cuadrado**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N° 16**

**Prueba Chi Cuadrado entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

<b>Chi cuadrado (<math>X^2</math>)</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>P</b>
<b>Valor : 111.4</b>	<b>16</b>	<b>0.0000*</b>

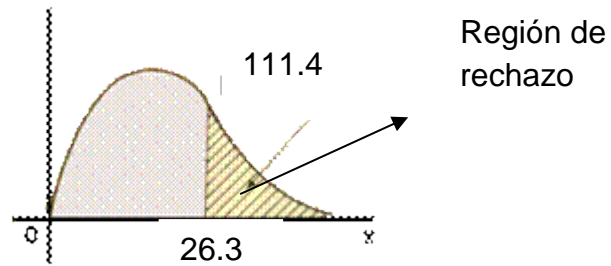
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\*P=0.000<0.05 significativo

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si Chi cuadrado ( $X^2$ ) >  $X_{16}^{0.05} = 111.4$  donde  $X_t (4,0.05)^2$  :  
 26.30. Puesto que Si  $X^2 = 111.4 > \text{Chi tabla } (4) (4)0.05 = \text{Chi tabla } (16)$   
 $0.05 = 26.30$

**Figura N° 11**  
**Prueba Chi Cuadrado entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

- **Correlación de Pearson**  
**Nivel de significación 0.05**  
**Estadístico de prueba**

**Tabla N° :17**  
**Correlación de Pearson entre la organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

		<b>Resultados Operativos</b>	<b>Organización</b>
<b>Resultados Operativos</b>	Correlación de Pearson	1	,889(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>Organización</b>	Correlación de Pearson	,889(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

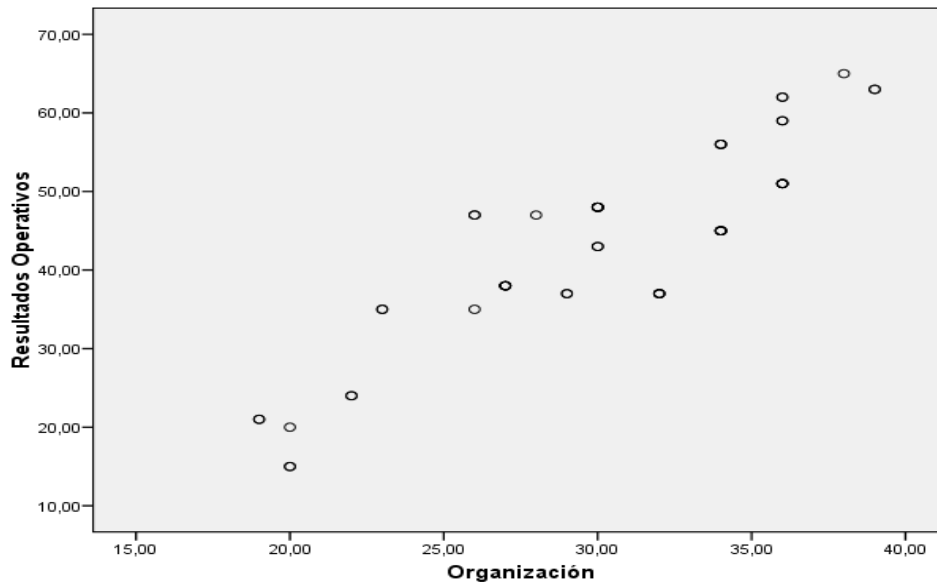
**Regla de decisión**

Si  $P < 0.05$  rechazar  $H_0$

Si  $P > 0.05$  aceptar  $H_0$

**Figura N° :12**

**Correlación de Pearson entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

**Conclusión**

**Respecto a la aplicación de Chi cuadrado se concluye:**

Como el valor encontrado para Chi Cuadrado  $\chi^2 = 111.4$  es mayor que el valor crítico de la tabla =26.30, trabajado con un nivel de significación de 0,05 y grados de libertad = 16; la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza (Tabla N°16 y Figura N° 11) , lo cual significa que desde las percepciones de los trabajadores la organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación positiva considerable.

### **Respecto a la aplicación Correlación de Pearson se concluye:**

Dado que  $P=0.0000 < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); concluimos que entre la organización de la gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe correlación directa, (Tabla N°17 y Figura N° 12), asimismo se observa que existe una correlación alta y directa ( $R=0.889$ ), lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor es la organización de la gestión administrativa mejor es el logro de resultados operativos

#### **4.1.8. Prueba de la hipótesis específica N° 07**

**H1:** Entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación significativa

**H0:** Entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe una relación significativa

- **Prueba Chi Cuadrado**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N°: 18**

**Prueba Chi Cuadrado entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

Chi cuadrado ( $X^2$ )	Grados de libertad	P
Valor : 126.4	16	0.0000*

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

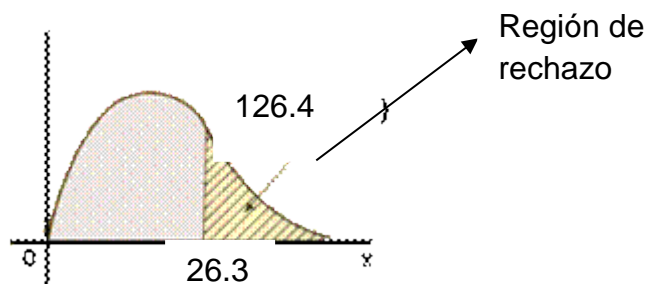
\* $P=0.000 < 0.05$  significativo

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si Chi cuadrada  $(X^2) > X_{16}^{0.05} = 126.4$  donde  $X_t (4,0.05)^2$  :  
 26.30. Puesto que Si  $X^2 = 126.4 > \text{Chi tabla } (4) (4)0.05 = \text{Chi tabla } (16) 0.05 = 26.30$

**Figura N° 13**

**Prueba Chi Cuadrado entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

- **Correlación de Pearson**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla N°: 19**  
**Correlación de Pearson entre Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

		<b>Resultados Operativos</b>	<b>Dirección y Liderazgo</b>
<b>Resultados Operativos</b>	Correlación de Pearson	1	,935(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>Dirección y Liderazgo</b>	Correlación de Pearson	,935(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

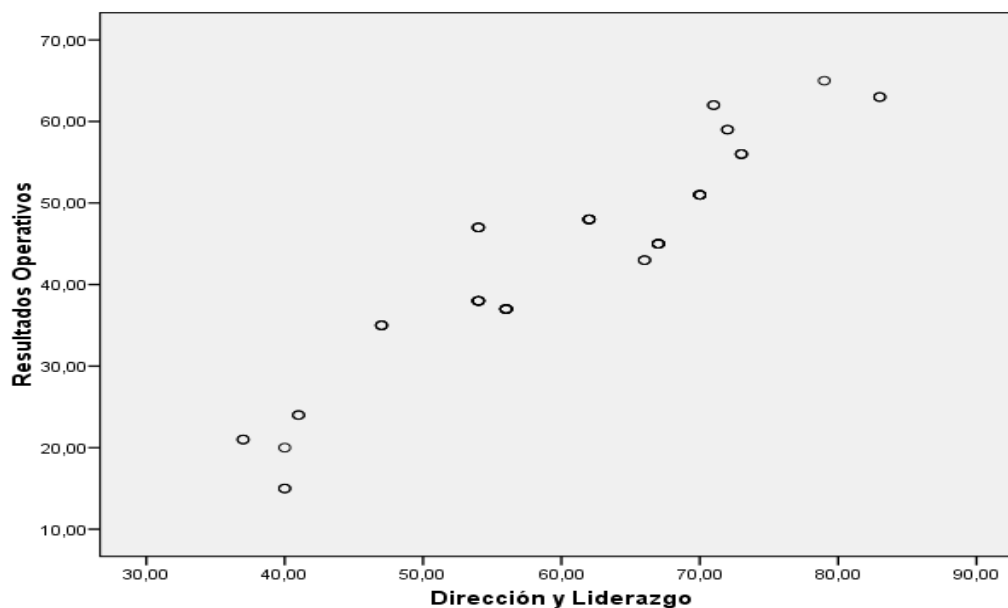
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Regla de decisión**

Si  $P < 0.05$  rechazar  $H_0$

Si  $P > 0.05$  aceptar  $H_0$

**Figura N° :14**  
**Correlación de Pearson entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

## **Conclusión**

### **Respecto a la aplicación de Chi cuadrado se concluye:**

Como el valor encontrado para Chi Cuadrado  $X^2 = 126.4$  es mayor que el valor crítico de la tabla =26.30, trabajado con un nivel de significación de 0,05 y grados de libertad = 16; la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza (Tabla N°18 y Figura N° 13) , lo cual significa que desde las percepciones de los trabajadores la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación significativa

### **Respecto a la aplicación de la R de Pearson se concluye:**

Dado que  $P=0.000 < 0.05$  rechazar  $H_0$ : entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación significativa, (Tabla N°19 y Figura N° 14), asimismo se observa que existe una positiva y alta correlación (R.0.935) , lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor es la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa mejor es el logro de resultados operativos

### **3.2.9. Prueba de la hipótesis específica N° 08**

**H1:** Entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación significativa.

**H0:** Entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña



y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no existe una relación significativa.

- **Prueba Chi Cuadrado**

**Nivel de significación 0.05**

**Estadístico de prueba**

**Tabla Nº 20**  
**Prueba Chi Cuadrado la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

Chi cuadrado ( $X^2$ )	Grados de libertad	P
Valor : 90.11	16	0.0000*

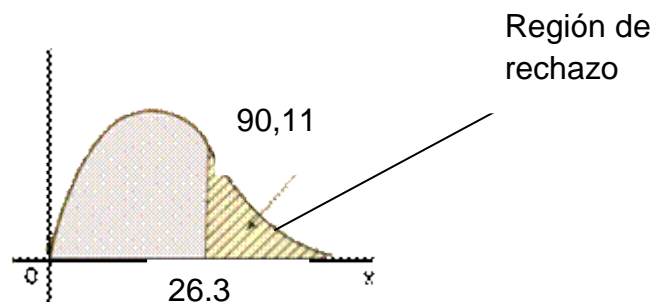
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\* $P=0.000 < 0.05$  significativo

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si Chi cuadrada  $(X^2) > X_{16}^{0.05} = 90.11$  donde  $X_t (4,0.05)^2 : 26.30$ . Puesto que Si  $X^2 = 90.11 > \text{Chi tabla } (4) (4)0.05 = \text{Chi tabla } (16) 0.05 = 26.30$

**Figura Nº: 15**  
**Prueba Chi Cuadrado la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

- **Correlación de Pearson**  
Nivel de significación 0.05

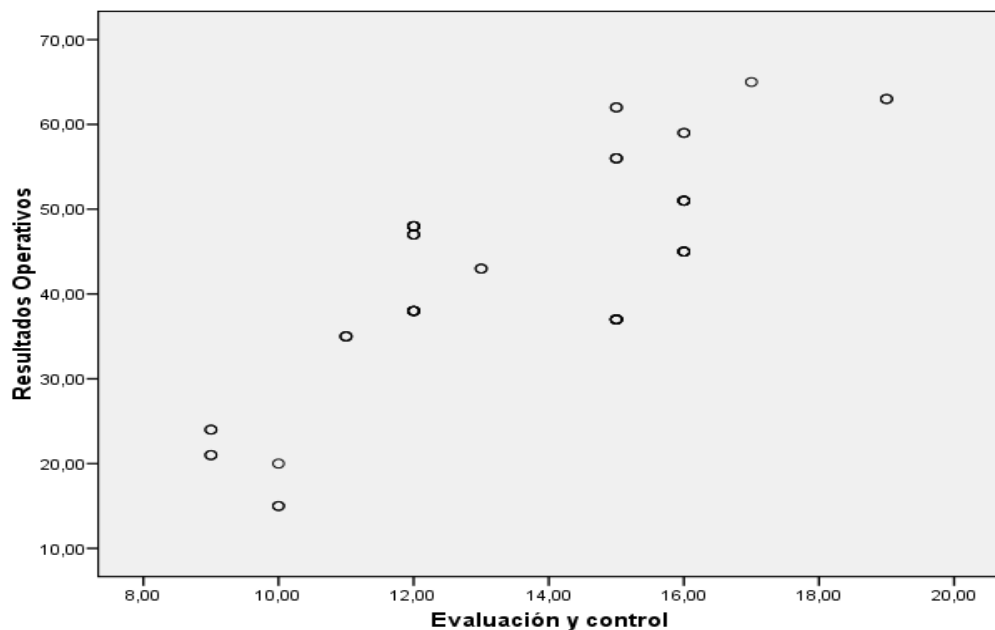
**Tabla N°:21**  
**Correlación de Pearson entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**

		<b>Resultados Operativos</b>	<b>Evaluación y control</b>
<b>Resultados Operativos</b>	Correlación de Pearson	1	,768(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>Evaluación y control</b>	Correlación de Pearson	,768(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Figura N°:16**  
**Correlación de Pearson entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del cuestionario

## **Conclusión**

### **Respecto a la aplicación de Chi cuadrado se concluye:**

Como el valor encontrado para Chi Cuadrado  $X^2 = 90.11$  es mayor que el valor crítico de la tabla  $=26.30$ , trabajado con un nivel de significación de  $0,05$  y grados de libertad  $= 16$ ; la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza (Tabla N°20 y Figura N° 15) , lo cual significa que desde las percepciones de los trabajadores la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación significativa.

### **Respecto a la aplicación de la R de Pearson se concluye:**

Dado que  $P=0.000<0.05$  rechazar  $H_0$ : entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativo en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación significativa, (Tabla N°21 y Figura N° 16), asimismo se observa que existe una positiva y alta correlación ( $R.0.768$ ) , lo cual nos permite aseverar que cuanto mejor es Evaluación y Control de la Gestión Administrativa mejor es el logro de resultados operativos.

## **4.2. Análisis e interpretación**

En este apartado se exponen los resultados de la investigación considerando sus tres componentes: resultados cuantitativos, contrastación de hipótesis y discusión de resultados.

### **4.2.1. Resultados cuantitativos**

Corresponden a la presentación de la distribución de las frecuencias de respuestas de los encuestados al aplicarse el cuestionario de investigación. Las dimensiones de cada variable registran sus resultados según indicador e ítem y permite observar la distribución

de las frecuencias de respuestas en cifras absolutas y en porcentajes para cada indicador y en el Total de frecuencias en cada dimensión. Siguiendo ese criterio en total se presentan seis tablas de frecuencias, dado que son seis las dimensiones que poseen en total las dos variables implicadas. Después de cada Tabla se realiza una descripción de los resultados que permita comprender el sentido que tiene la distribución de frecuencias.

## 4.2.2. Resultados de la Gestión Administrativa

### 4.2.2.1. Resultados de la dimensión Planeación

**Tabla N° 22: Frecuencia de respuestas de la Dimensión Planeación por indicadores**

Ítem	DIMENSION: PLANEACIÓN.	ALTERNATIVAS					
	INDICADOR: DIAGNOSTICO	TD	ED	A/D	DA	TA	Total
1	Hemos realizado el diagnóstico de nuestra institución en equipo.	22	5	5	12	8	52
		42.3	9.6	9.6	23.0	15.4	100
2.	El diagnostico refleja las características de nuestra institución.	4	6	2	25	15	52
		7.7	11.5	3.8	48.0	28.8	100
	Sub Total	26	11	7	37	23	104
	<b>Porcentaje</b>	<b>25</b>	<b>10,6</b>	<b>6.7</b>	<b>35.6</b>	<b>22.1</b>	<b>100</b>
Ítem	INDICADOR: FORMULACION DEL PLAN						
3.	Hemos elaborado los objetivos y metas de nuestra institución tomando como base los resultados del diagnóstico de la realidad.	16	8	6	12	10	52
		30.8	15.4	11.5	23.0	19.2	100
4.	Conocemos y asumimos compromiso con el logro de los resultados y metas institucionales	4	6	2	30	10	52
		7.7	11.5	3.8	57.7	19.2	100
	Sub Total	20	14	8	42	20	104
	<b>Porcentaje</b>	<b>19.2</b>	<b>13.5</b>	<b>7.7</b>	<b>40.4</b>	<b>19.2</b>	<b>100</b>
Ítem	INDICADOR: EJECUCION DEL PLAN						
5.	Las acciones programadas se articulan a los objetivos y metas de la institución	0	1	1	43	7	52
		0	1.9	1.9	82.7	13.5	100
6.	Asumimos una actitud de compromiso con el desarrollo de las acciones programadas	0	5	2	36	9	52
		0	9.6	3.8	69.2	17.3	100
	Sub Total	0	6	3	79	16	104
	<b>Porcentaje</b>	<b>0</b>	<b>5.8</b>	<b>2.9</b>	<b>76</b>	<b>15.4</b>	<b>100</b>
Ítem	INDICADOR: EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN						
7.	Se programan y asumimos compromiso con el logro de los resultados y metas institucionales del Plan Estratégico de la Institución	9	34	3	6	0	52
		17.3	65.4	5.8	11.5	0	100
8.	Se efectúan acciones de control de la Ejecución del Plan Estratégico.	12	3	10	22	5	52
		23.0	5.8	19.2	42.3	9.6	100
9.	Se realizan previamente evaluaciones de	8	24	5	11	4	52

	los avances del Plan Estratégico	15.4	46.2	9.6	21.2	7.7	100
10.	Los funcionarios y personal de la institución tienen conocimiento de los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación, así como de los instrumentos de evaluación que se aplicaran.	11	26	3	7	5	52
		21.2	50.0	5.8	13.5	9.6	100
	Sub Total	40	87	21	46	14	208
	<b>Porcentaje</b>	<b>19.2</b>	<b>41.8</b>	<b>10.0</b>	<b>22.1</b>	<b>6.7</b>	<b>100</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>86</b>	<b>118</b>	<b>39</b>	<b>204</b>	<b>73</b>	<b>520</b>
	<b>PORCENTAJE GENERAL</b>	<b>16.5</b>	<b>22.7</b>	<b>7.5</b>	<b>39.2</b>	<b>14.0</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora

**Tabla N° 22:** En esta tabla se registran las respuestas de los encuestados sobre la Dimensión Planeación. Los indicadores considerados en esta dimensión son: el diagnóstico, la formulación del Plan, la ejecución del Plan y la Evaluación y control del Plan.

Con relación al *diagnóstico* las respuestas al concentrarse mayoritariamente en las alternativas Totalmente en Desacuerdo (42.3 %) y En Desacuerdo (9.6 %) del ítem N° 1 dan cuenta que el Diagnóstico no se realizó en equipo. Y en el ítem N° 2 al concentrarse las respuestas en las alternativas De acuerdo (48 %) y Totalmente de Acuerdo (28.8 %) reconocen que el Diagnóstico refleja las características de la institución

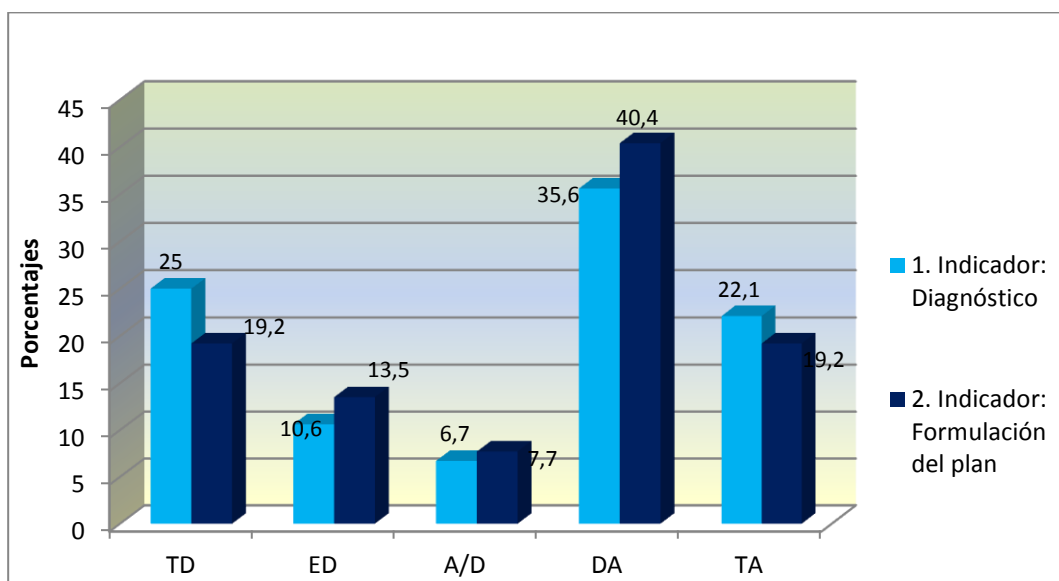
Sobre el indicador *Formulación del Plan*, las respuestas se concentran en las alternativas Totalmente en desacuerdo (30.8 %) y En Desacuerdo (15.4 %) del ítem N° 3 por el que niegan que los objetivos y metas de la institución se hayan elaborado tomando como base los resultados del diagnóstico de la realidad. Pero a la vez señalan en el ítem N° 4 que asumimos compromiso con el logro de los resultados y metas institucionales de amplia manera al concentrar sus respuestas en las alternativas De Acuerdo (57.7 %) y Totalmente de Acuerdo (19.2 %).

Respecto al indicador *Ejecución del Plan*, los datos recogidos en los ítems N° 5 y N° 6 tienden a concentrarse en alta proporción en las

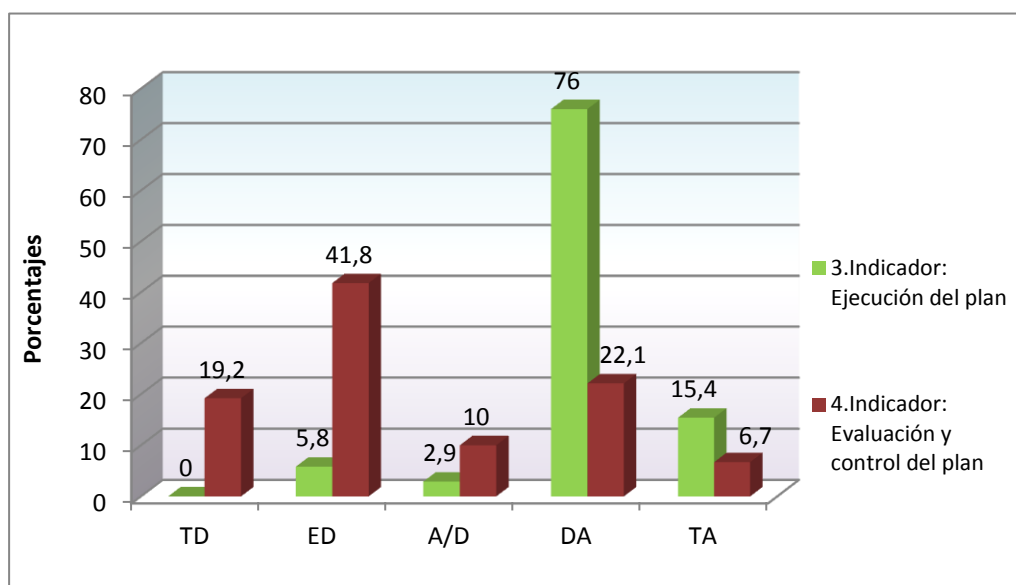
alternativas Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo en porcentajes cuya sumatoria va del 86.5 % para el ítem N° 6 y 96.2 % para el ítem N° 5, por los cuales se reconoce compromiso con las acciones programadas y que están se articulan a los objetivos y metas de la institución.

El indicador *Evaluación y control del Plan*, los datos que se recogen en los ítems N° 7, N° 9 y N° 10 se concentra en altos porcentajes en las alternativas Total Desacuerdo y En Desacuerdo y expresan que hay ausencia de monitoreo y supervisión del Plan, de evaluación de avances del Plan y de desconocimiento de procesos e instrumentos de evaluación del Plan.

**Figura N° 17 (a)**  
**Dimensión Planeación por indicadores**



**Figura N° 17.(b)**  
**Dimensión Planeación por indicadores**



#### 4.2.2.2 Resultados de la dimensión Organización

<b>Tabla N° 23: Frecuencia de respuestas de la dimensión Organización por indicadores</b>							
Ítem	INDICADOR: NORMATIVIDAD	ALTERNATIVAS					Total
		TD	ED	A/D	DA	TA	
11.	Aplico normas legales, técnicas y administrativas que permiten materializar los objetivos y metas previstas.	6	2	2	35	7	52
		11.5	3.8	3.8	67.3	13.5	100
12.	Efectuó procesos de gestión en estricto cumplimiento de las normas legales que rigen el trabajo municipal y el de atención a niñas, niños y adolescentes.	3	4	0	36	9	52
		5.8	7.7	0	69.2	17.3	100
13.	Realizo procesos de gestión administrativa que cumplen apropiadamente los procedimientos técnicos que regulan la práctica administrativa municipal y el de atención a las niñas, niños y adolescentes.	0	3	1	38	10	52
		0	5.8	1.9	73.0	19.2	100
14.	Realizo procesos de gestión institucional en cumplimiento estricto de lo que se establece en el ROF y el MOF	5	34	3	6	4	52
		9.6	65.4	5.8	11.5	7.7	100
Sub Total		14	43	6	115	30	208
Porcentaje		6.7	20.7	2.9	55.3	14.4	100
Ítem	INDICADOR : PROGRAMACION DE ACTIVIDADES.						
15.	Realizo actividades de trabajo institucional programadas con adecuada comunicación y coordinación entre las instancias de gestión y los trabajadores ejecutores de las actividades.	2	3	2	40	5	52
		3.8	5.8	3.8	76.9	9.6	100
16.	La realización de las actividades programadas	0	1	1	45	5	52

	genera un clima de integración y de identidad institucional que favorecen el logro de los objetivos previstos.	0	1.9	1.9	86.5	9.6	100
	Sub Total	2	4	3	85	10	104
	Porcentaje	1.9	3.8	2.9	81.7	9.6	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION DE NORMAS</b>						
17.	Se monitorea y supervisa la ejecución de las normas de gestión institucional.	10	38	1	3	0	52
		19.2	73.0	1.9	5.8	0	100
18.	Se evalúa el funcionamiento de la estructura organizacional.	11	36	0	5	0	52
		21.2	69.2	0	9.6	0	100
19.	Se efectúan acciones correctivas y de retroalimentación en la ejecución de las normas institucionales.	0	3	4	36	9	52
		0	5.8	7.7	69.2	17.3	100
	Sub Total	21	77	5	44	9	156
	Porcentaje	13.5	49.4	3.2	28.2	5.8	100
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>37</b>	<b>124</b>	<b>14</b>	<b>244</b>	<b>49</b>	<b>468</b>
	<b>POCENTAJE GENERAL</b>	<b>7.9</b>	<b>26.5</b>	<b>2.9</b>	<b>52.1</b>	<b>10.5</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora

**Tabla N° 23:** En esta tabla se registra información de la Dimensión Organización. Los indicadores considerados para este componente son: Normatividad, Programación de actividades y Seguimiento de la ejecución de normas

En el indicador *Normatividad*, las respuestas se concentran en absoluta mayoría en las alternativas De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo de los Ítems N° 11, N° 12 y N° 13 por los cuales se reconoce que se aplican normas legales, técnicas y administrativas para lograr objetivos, que se cumple con las normas legales que rigen el trabajo municipal y que cumplen apropiadamente los procedimientos técnicos que regulan la práctica administrativa municipal, Los porcentajes acumulados en las alternativas indicadas varían entre 80.8 % y 92 %.

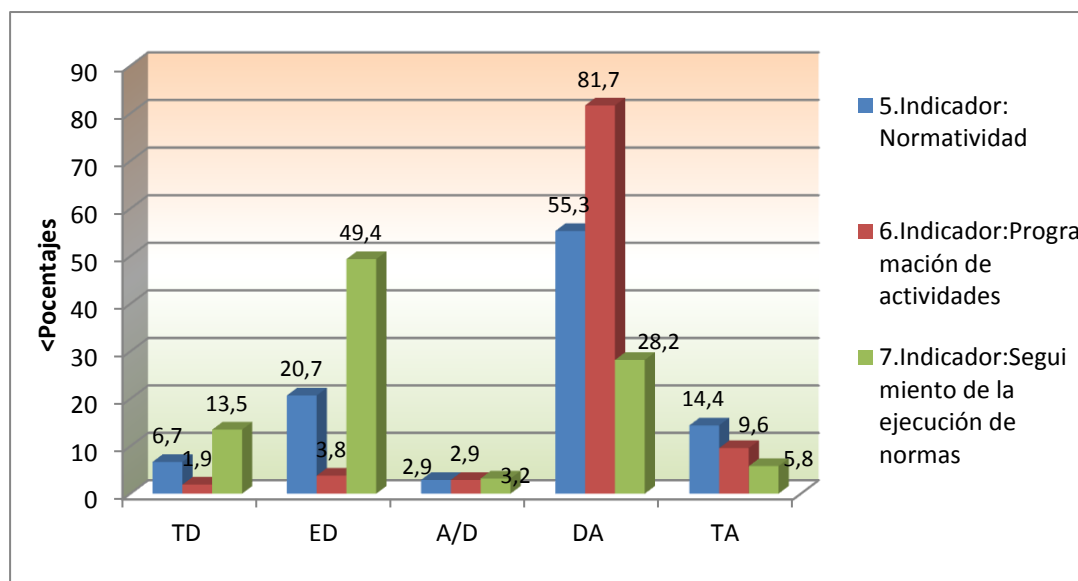
El indicador *Programación de Actividades* la concentración de respuestas se da también en las alternativas De acuerdo y Totalmente de Acuerdo en los ítems N° 15 (86.5 %) y N° 16 (96.1 %) para expresar que hay comunicación y coordinación entre las instancias de gestión y los trabajadores y que existe un clima de integración y de identidad institucional que favorecen el logro de los objetivos previstos.

Respecto al indicador *Seguimiento de la ejecución de normas* los ítems N°17, 18 y 19 concentran la mayor cantidad de respuestas en las alternativas Total



Desacuerdo y En Desacuerdo para dar cuenta que no hay monitoreo y supervisión de la ejecución de normas (92.2 %) y que no hay evaluación del funcionamiento de la estructura organizacional. (90.4 %).

**Figura N° 18:**  
**Dimensión Organización por indicadores**



#### 4.2.2.3 Resultados de la dimensión Dirección y Liderazgo

**Tabla N° 24. Frecuencia de respuestas de la dimensión dirección y liderazgo por indicadores**

Ítem	INDICADOR: TOMA DE DECISIONES	ALTERNATIVAS					Total
		TD	ED	A/D	DA	TA	
20.	La toma de decisiones en la institución se efectúa realizando una adecuada selección de alternativas.	15	23	2	7	5	52
		28.8	44.2	3.8	13.5	9.6	100
21.	La adecuada toma de decisiones en la institución influye en el desempeño positivo de las distintas áreas de trabajo	2	4	0	40	6	52
		3.8	7.7	0	76.9	11.5	100
22.	Las decisiones institucionales se caracterizan por ser producto de un proceso lógico y racional.	10	25	0	8	9	52
		19.2	48.0	0	15.4	17.3	100
Sub Total		27	52	2	55	20	156
<b>Porcentaje</b>		<b>17.3</b>	<b>33.3</b>	<b>1.3</b>	<b>35.3</b>	<b>12.8</b>	<b>100</b>
Ítem	INDICADOR: MOTIVACION.						
23.	Ejecuto las acciones con dedicación por la por la motivación que promueve la dirección institucional al proporcionar adecuadas condiciones de trabajo.	22	5	3	14	8	52
		42.3	9.6	5.8	26.9	15.4	100
24.	Realizo las acciones más por la vocación, intereses y responsabilidad de los integrantes de la institución	5	7	0	25	15	52
		9.6	13.5	0	48.0	28.8	100

25.	Tenemos un clima institucional sumamente positivo que motiva la realización de las actividades institucionales.	14	18	4	9	7	52
		26.9	34.6	7.7	17.3	13.5	100
	Sub Total	41	30	7	48	30	156
	<b>Porcentaje</b>	<b>26.3</b>	<b>19.2</b>	<b>4.5</b>	<b>30.8</b>	<b>19.2</b>	<b>100</b>
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: COMUNICACIÓN.</b>						
26.	Disponemos de un sistema de comunicación que permite poner en marcha de manera exitosa los planes y programas previstos y corregir errores y confusiones que afecten el logro de objetivos diseñados.	13	20	3	10	6	52
		25.0	38.5	5.8	19.2	11.5	100
27.	La comunicación predominante en la institución es aquella que proviene de los cargos jerárquicos y se dirige hacia los trabajadores de área.	15	35	0	1	1	52
		28.8	67.3	0	1.9	1.9	100
28.	La comunicación en la institución se da entre niveles jerárquicos semejantes y luego se transfiere a los trabajadores.	15	37	0	0	0	52
		28.8	71.2	0	0	0	100
29.	La comunicación en la institución se caracteriza por la claridad, oportunidad, confiabilidad e integridad de sus directivos.	10	25	5	7	5	52
		19.2	48.0	9.6	13.5	9.6	100
	Sub Total	53	117	8	18	12	208
	<b>Porcentaje</b>	<b>25.5</b>	<b>56.3</b>	<b>3.8</b>	<b>8.7</b>	<b>5.8</b>	<b>100</b>
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: LIDERAZGO.</b>						
30.	En la institución las decisiones son asumidas de manera personal por los jefes de los diferentes departamentos	4	6	0	32	10	52
		7.7	11.5	0	61.5	19.2	100
31.	Cuando se requiere tomar decisiones los responsables de la conducción institucional piden ayuda a los integrantes de la institución y recompensan su participación	35	15	0	1	1	52
		67.3	28.8	0	1.9	1.9	100
32.	En la institución se toman decisiones haciendo participar a los integrantes en el tratamiento y la solución de los problemas	37	13	0	1	1	52
		71.2	25.0	0	1.9	1.9	100
33.	Se estimula la participación de todos los integrantes en el planteamiento y desarrollo de las actividades institucionales.	34	16	2	0	0	52
		65.4	30.8	3.8	0	0	100
	Sub Total	110	50	2	34	12	208
	<b>Porcentaje</b>	<b>52.9</b>	<b>24.0</b>	<b>1</b>	<b>16.3</b>	<b>5.8</b>	<b>100</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>231</b>	<b>249</b>	<b>19</b>	<b>155</b>	<b>74</b>	<b>728</b>
	<b>PORCENTAJES</b>	<b>31.7</b>	<b>34.2</b>	<b>2.6</b>	<b>21.3</b>	<b>10.2</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora

**Tabla N° 24:** Esta tabla da cuenta de los resultados obtenidos con relación a la dimensión Dirección y Liderazgo. Los indicadores considerados para este componente son toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo.

El indicador *Toma de decisiones*, permite identificar que el 73 % de los encuestados concentran sus respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo del ítem N° 20 para indicar que la toma de decisiones no se efectúa realizando una adecuada selección de alternativas. Del mismo en el ítem N° 22 el 67, 2 % las respuestas se concentran en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo sobre la cuestión de si las decisiones institucionales se caracterizan por ser producto de un proceso lógico y racional. En cambio el 88.4 % de las respuestas se concentran en las alternativas De acuerdo y Totalmente de acuerdo del ítem N° 21 por la cual se reconoce que: La adecuada toma de decisiones en la institución influye en el desempeño positivo de las distintas áreas de trabajo.

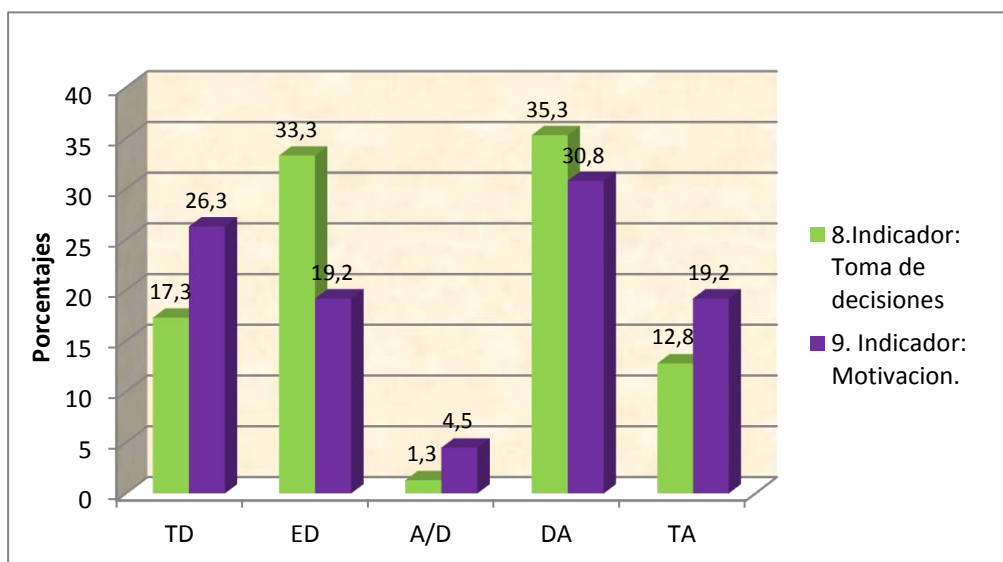
Con relación al indicador *Motivación* el 51.9 % concentran sus respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo del ítem N° 23 para dar cuenta de si las acciones que se ejecutan se realizan por la motivación que promueve la dirección institucional al proporcionar adecuadas condiciones de trabajo. Preguntados en el ítem N° 25 sobre si existe un clima positivo para la realización de las actividades institucionales, el 61.5 % de los encuestados concentro sus respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo. En cambio en el ítem N° 24 el 76.8 % de las respuestas se concentraron en las alternativas De Acuerdo y Totalmente de acuerdo para indicar que realizan las acciones más por la vocación, intereses y responsabilidad de los integrantes de la institución.

En el indicador *Comunicación*, todos los ítems concentran sus respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En Desacuerdo y dan cuenta que no existe un sistema de comunicación (63.5 % en el ítem N° 26), la comunicación no proviene directamente de los cargos jerárquicos y se dirige hacia los trabajadores de área (96.1 % en el ítem N° 27), la comunicación en la institución se estaría dando entre niveles jerárquicos semejantes y luego se transfiere a los trabajadores (100 % del ítem N° 28) y La comunicación en la institución se caracterizaría por no tener la claridad, oportunidad, confiabilidad e integridad de sus directivos ( 67. 2 % del ítem N° 29).

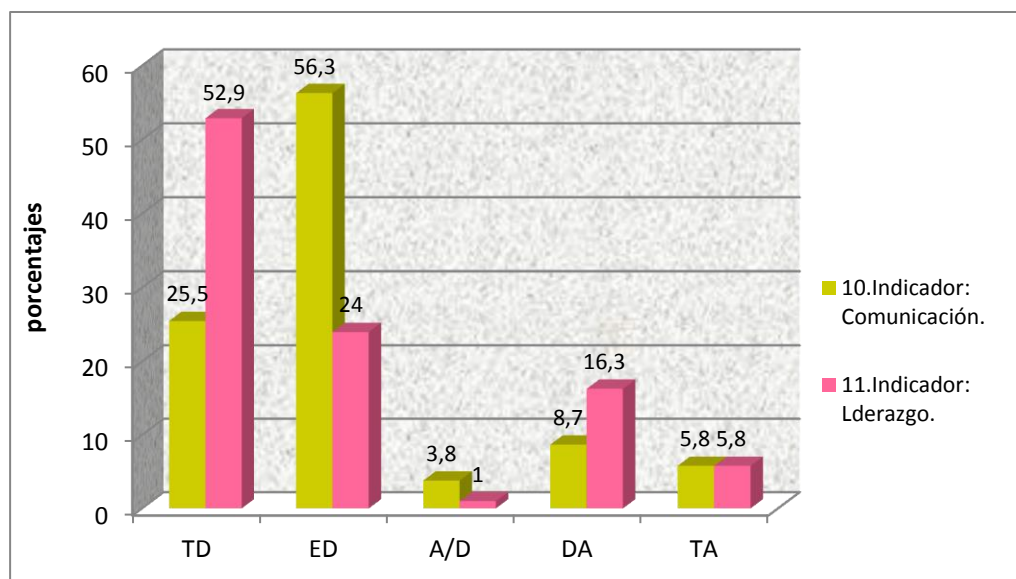
Las respuestas registradas sobre el indicador *Liderazgo* el 80.7 % de las respuestas se concentran en las alternativas De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo del ítem N° 30 en el que se identifica que: En la institución las decisiones son asumidas de manera personal por los jefes de los diferentes departamentos. En los ítems N° 31, 32 y 33 las respuestas se concentran en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo y dan cuenta que: los responsables de la conducción institucional no piden ayuda a los integrantes de la institución y recompensan su participación (96.1 % del ítem N° 31), que las decisiones para solucionar problemas no se hace participar a los integrantes de la institución, (96.2 % del ítem N° 32), y que no estaría estimulando la participación de todos los integrantes en el planteamiento y desarrollo de las actividades institucionales (96.2 % del ítem N° 33).

**Figura N° 19.(a)**

**Dimensión de Dirección y Liderazgo por indicadores**



**Figura N° 19. (b)**  
**Dimensión de Dirección y Liderazgo por indicadores**



#### 4.2.2.4 Resultados de la dimensión Evaluación y Control

**Tabla N° 25. Frecuencia de respuestas de la dimensión evaluación y control por indicadores**

Ítem	12. INDICADOR: ESTANDARES.	ALTERNATIVAS					Total
		TD	ED	A/D	DA	TA	
34.	En la institución se han definido estándares que sirven de modelo, guía o base para efectuar el control de los procesos de gestión y sus resultados.	15	35	0	2	0	52
		28.8	67.3	0	3.8	0	100
35.	Conocemos y aplicamos los estándares o indicadores de gestión y de resultado de la institución para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	9	34	0	6	3	52
		17.3	65.4	0	11.5	5.8	100
36.	Existen guías de estándares e instrumentos de evaluación y control de la calidad de los procesos de gestión y de los resultados institucionales.	13	37	2	0	0	52
		25.0	71.2	3.8	0	0	100
37.	Contamos con un sistema de evaluación y control institucional que los trabajadores consideran como referente para el desarrollo eficaz de las acciones previstas.	38	12	2	0	0	52
		73.0	23.0	3.8	0	0	100
Sub Total		75	118	4	8	3	208
Porcentajes		36.0	56.7	2	3.8	1.5	100
Ítem	INDICADOR: MEDICION.						
38	En la institución se utiliza algunos instrumentos de medición de resultados debidamente aprobados.	5	7	5	28	7	52
		9.6	13.5	9.6	53.8	13.5	100
39	Los instrumentos de medición de resultados que se utilizan en la institución son eficaces.	10	38	2	1	1	52
		19.2	73.0	3.8	1.9	1.9	100
Sub Total		15	45	7	29	8	104

	Porcentajes	14.4	43.3	6.7	27.9	7.7	100
<b>ITEM</b>	<b>INDICADOR: RETROALIMENTACION.</b>						
40.	Como consecuencia de las acciones previstas en el sistema de evaluación de la institución, se recogen los reportes sobre los aciertos y errores en la ejecución del plan estratégico de la institución	15	37	0	0	0	52
		28.8	71.2	0	0	0	100
41.	Contamos con un plan de evaluación del logro de los objetivos, actividades y metas que utilizando el monitoreo y la supervisión posibilita retroalimentar los procesos de gestión para mejorar los resultados institucionales.	18	33	1	0	0	52
		34.6	63.5	1.9	0	0	100
	Sub Total	33	70	1	0	0	104
	Porcentajes	31.7	67.3	1	0	0	100
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>123</b>	<b>233</b>	<b>12</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>416</b>
	<b>PORCENTAJE GENERAL</b>	<b>29.6</b>	<b>56.0</b>	<b>2.9</b>	<b>8.9</b>	<b>2.6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora

**Tabla N° 25:** La tabla que se presenta da cuenta de los resultados obtenidos respecto a la dimensión *Evaluación y Control*. Los indicadores establecidos son: Existencia de estándares, medición y retroalimentación, los cuales muestran una alta concentración de respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo por las que se identifica que no se han definido estándares que sirven de modelo, guía o base para efectuar el control de los procesos de gestión y sus resultados (96.1 % del ítem N° 34), no hay conocimiento y aplicación de estándares para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales (82.7 % del ítem N° 35), que no existen guías de evaluación y control de calidad de los procesos de gestión y de los resultados institucionales (96.2 % del ítem N° 36) y que no se cuenta con un sistema de evaluación y control institucional que los trabajadores consideran como referente para el desarrollo eficaz de las acciones previstas (96 % del ítem N° 37).

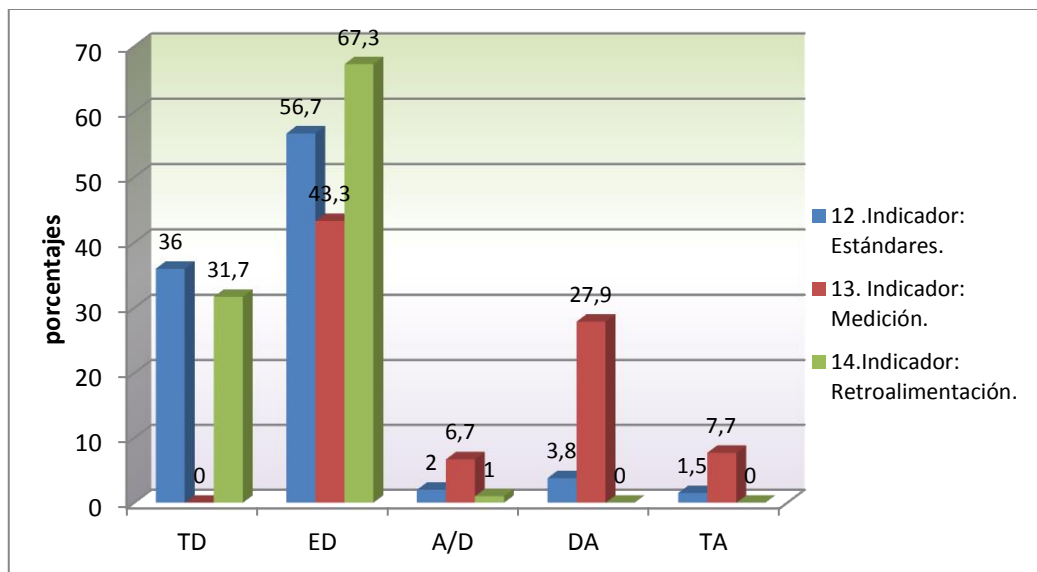
En el indicador *Medición*, el 67.3 % de los encuestados concentran sus respuestas en las alternativas De Acuerdo y Totalmente de acuerdo en el ítem N° 38 por las cuales se identifica que se utilizan algunos instrumentos de medición de resultados debidamente aprobados. Y en el ítem N° 39 al concentrar sus respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En

desacuerdo (92.2 %) dan cuenta que estos instrumentos de medición no son eficaces.

Con relación al indicador *Retroalimentación*, las respuestas sobre este aspecto se concentran en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo y dan cuenta que no se recogen los reportes sobre los aciertos y errores en la ejecución del plan estratégico de la institución (100 % del ítem N° 40) y no se cuenta con un plan de evaluación del logro de los objetivos, actividades y metas (98.1 % del ítem N° 41).

**Figura N° 20:**

**Dimensión de Evaluación y Control por indicadores**



## 4.2.3 Resultados de los Resultados Operativos

### 4.2.3.1 Resultados de la dimensión Metas Cuantitativas

Tabla Nº 26 .Frecuencia de respuestas de la dimensión metas cuantitativas por indicadores							
Ítem	INDICADOR: NUMERO DE ATENCIONES SOCIALES.	ALTERNATIVAS					Total
		TD	ED	A/D	DA	TA	
42.	Si se compara el número de atenciones sociales realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	4	5	0	31	12	52
	Porcentaje	7.7	9.6	0	59.6	23.0	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: NUMERO DE ATENCIONES PSICOLOGICAS</b>						
43.	Si se compara el número de atenciones psicológicas realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	4	6	2	30	10	52
	Porcentaje	7.7	11.5	3.8	57.7	19.2	100
<b>ITEM</b>	<b>INDICADOR: NUMERO DE ATENCIONES EDUCATIVAS</b>						
44.	Si se compara el número de atenciones educativas realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	28	10	2	7	5	52
	Porcentaje	53.8	19.2	3.8	13.5	9.6	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: NUMERO DE ATENCIONES ALIMENTARIAS.</b>						
45.	Si se compara el número de atenciones alimentarias realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	3	6	0	32	11	52
	Porcentaje	5.8	11.5	0	61.5	21.2	100
<b>ITEM</b>	<b>INDICADOR:NUMERO DE ATENCIONES DE SALUD</b>						
46.	Si se compara el número de atenciones de salud realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	4	5	2	30	11	52
	Porcentaje	7.7	9.6	3.8	57.7	21.2	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: NUMERO DE ATENCIONES DE TUTORIA.</b>						
47.	Si se compara el número de atenciones de tutoría realizadas con las atenciones programadas se dirá que se ha logrado las metas cuantitativas.	3	5	1	31	12	52
	Porcentaje	5.8	9.6	1.9	59.6	23.0	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: NUMERO DE ATENCIONES DE FORTALECIMIENTO FAMILIAR.</b>						
48.	Si se compara el número de atenciones de Fortalecimiento Familiar realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	5	9	3	28	7	52
	Porcentaje	9.6	17.3	5.8	53.8	13.5	100
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>189</b>	<b>68</b>	<b>364</b>
	<b>PORCENTAJE GENERAL</b>	<b>14.0</b>	<b>12.6</b>	<b>2.7</b>	<b>51.9</b>	<b>18.7</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora

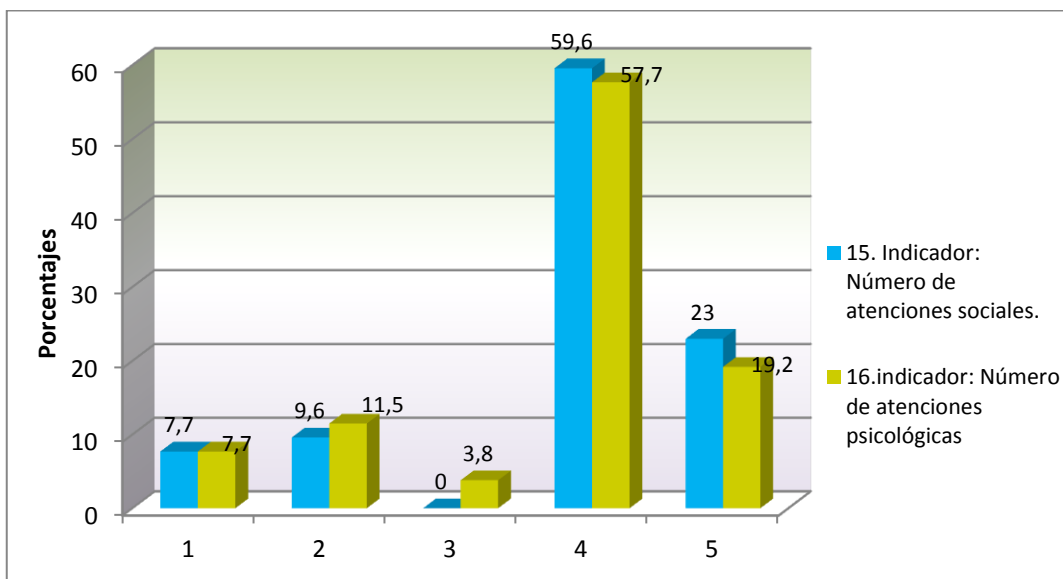


Tabla N° 26: La tabla que se ofrece da cuenta de los resultados obtenidos respecto a la dimensión *Metas Cuantitativas* - Los indicadores de esta dimensión son: Número de atenciones sociales, número de atenciones psicológicas, número de atenciones educativas, número de atenciones alimentarias, número de atenciones de salud, número de atenciones de tutoría, número de atenciones de fortalecimiento familiar.

De la información recogida se identifica que las atenciones con mayor logro son las atenciones alimentarias (82.7 % de las respuestas en las alternativas De acuerdo y Totalmente de Acuerdo del ítem N° 45), las atenciones sociales (82.6 % de las respuestas en las alternativas De acuerdo y Totalmente de Acuerdo del ítem N° 46) y las atenciones de tutoría (82.6 % de las respuestas en las alternativas De acuerdo y Totalmente de Acuerdo del ítem N° 47). Las atenciones con menor porcentaje de registro en las alternativas De acuerdo y Totalmente de Acuerdo corresponden a las educativas con el 73 % como puede verse en ítem N° 44.

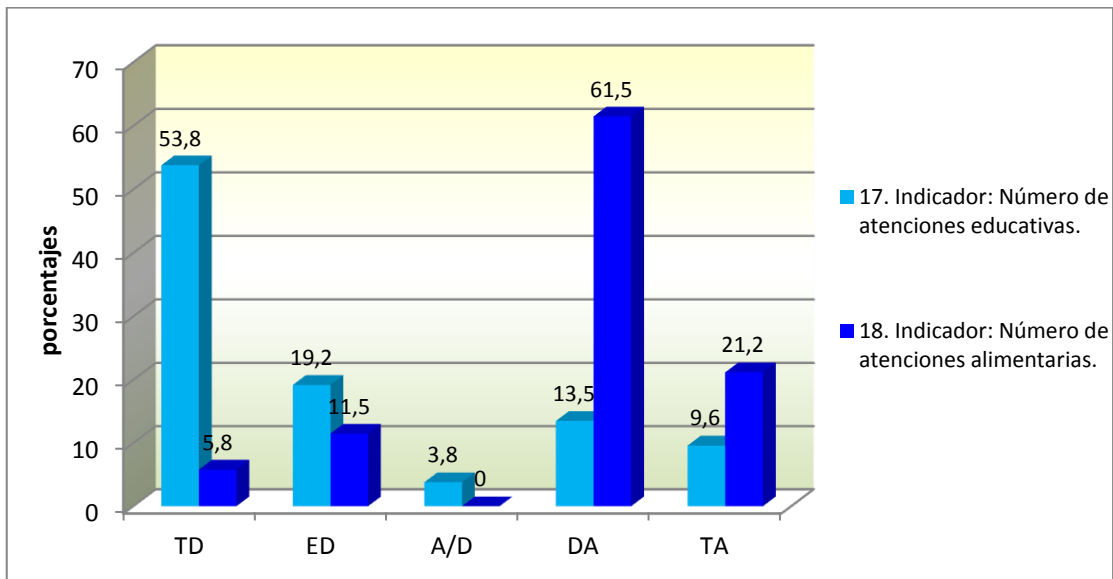
**Figura N° 21 (a)**

**Dimensión de Metas Cuantitativas por indicadores**



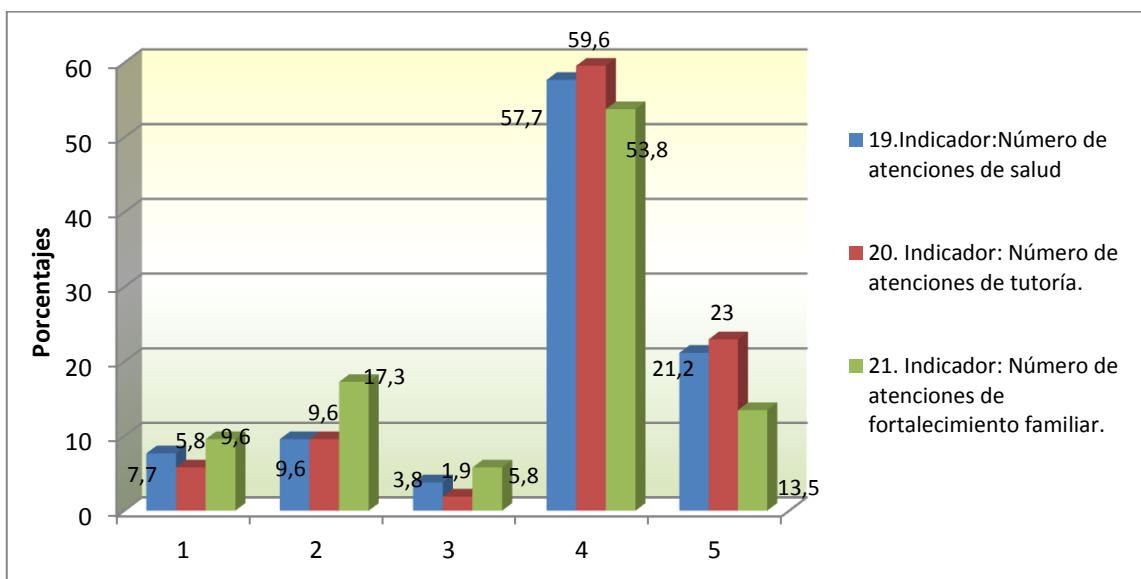
**Figura Nº 21 ( b )**

**Dimensión de Metas Cuantitativas por indicadores**



**Figura Nº 21 ( c )**

**Dimensión de Metas Cuantitativas por indicadores**



#### 4.2.3.2 Resultados de la dimensión Metas Cualitativas

**Tabla N° 27 .frecuencia de respuestas de la dimensión metas cualitativas por indicadores**

Ítem	INDICADOR: CAPACIDAD DE CONVOCATORIA	ALTERNATIVAS					Total
		TD	ED	A/D	DA	TA	
49.	Considero que la capacidad de convocatoria de la institución es positiva.	25	10	5	7	5	52
	Porcentajes	48.0	19.2	9.6	13.5	9.6	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: CAMBIOS GENERADOS</b>						
50.	De acuerdo con los resultados logrados considero que los cambios que estos han generado son positivos.	5	7	5	25	10	52
	Porcentajes	9.6	13.5	9.6	48.0	19.2	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: CALIDAD DEL SERVICIO</b>						
51.	Considero que la calidad del servicio que brinda la institución es positiva.	7	11	3	22	9	52
	Porcentajes	13.5	21.2	5.8	42.3	17.3	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: RESULTADOS OBTENIDOS</b>						
52.	De acuerdo a los resultados obtenidos, considero que estos han generado un impacto social positivo	4	6	0	30	12	52
	Porcentajes	7.7	11.5	0	57.7	23.0	100
<b>Ítem</b>	<b>INDICADOR: VALORACION INTRAINSTITUCIONAL.</b>						
53	Considero que necesito mayor apoyo institucional para el logro de mis resultados	4	3	0	35	10	52
		7.7	5.8	0	67.3	19.2	100
54	Considero que los logros alcanzados son valorados en la institución	9	30	1	7	5	52
		17.3	57.7	1.9	13.5	9.6	100
	Sub Total	13	33	1	42	15	104
	Porcentajes	12.5	31.7	1.0	40.4	14.4	100
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>54</b>	<b>67</b>	<b>14</b>	<b>126</b>	<b>51</b>	<b>312</b>
	<b>PORCENTAJE GENERAL</b>	<b>17.3</b>	<b>21.5</b>	<b>4.5</b>	<b>40.4</b>	<b>16.3</b>	<b>100</b>

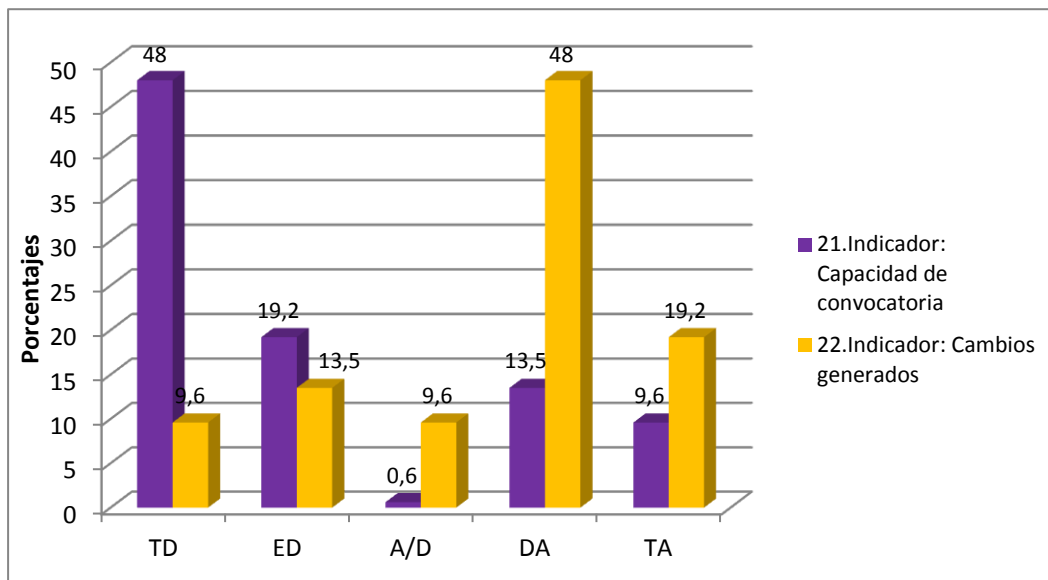
Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora

**Tabla N° 27:** En esta tabla se da cuenta de los resultados obtenidos sobre la *Dimensión Metas Cualitativas*. Los indicadores de esta dimensión son: capacidad de convocatoria, cambios generados, calidad del servicio, resultados obtenidos y valoración interinstitucional

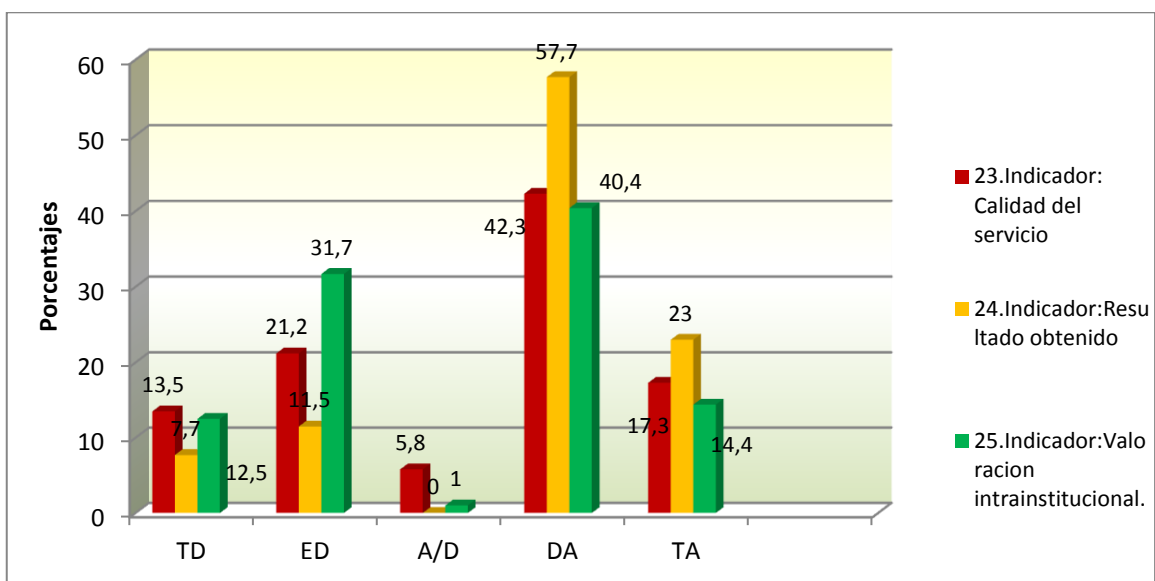
De los datos que se observan se identifica que los indicadores que concentran mayor número de respuestas en las alternativas .Total Desacuerdo y En desacuerdo son Capacidad de convocatoria (67.2 en el ítem N° 49) y Valoración intrainstitucional (75.0 % en el ítem N° 54). En sentido opuesto los indicadores que concentran más sus respuestas en las alternativas Totalmente de acuerdo y De acuerdo son: cambios generados (67.2 en el ítem N° 50), Calidad del

servicio (59.6 % en el ítem N° 51) y Resultados obtenidos (80.7 % del ítem N° 52)

**Figura N° 22 (a)**  
**Dimensión Metas Cualitativas por indicadores**



**Figura N° 22 (b)**  
**Dimensión Metas Cualitativas por indicadores**



## CAPITULO V:

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Discusión

Los resultados obtenidos tanto en el aspecto cuantitativo, ya expuesto en tablas y figuras, como en el aspecto cualitativo mediante la contrastación de las hipótesis, permite formular diversos juicios analíticos sobre los alcances de lo que encuentra la investigación. El conjunto de apreciaciones corresponden al tratamiento de cada variable y las dimensiones propias de cada una de éstas.

**Gestión Administrativa** comprende las dimensiones: Planeación, organización, dirección y liderazgo y evaluación y control, componentes que en la teoría y en la práctica inciden en los resultados que logran las instituciones sean públicas o privadas.

**La dimensión planeación**, de conformidad con los resultados cuantitativos muestra que en lo que corresponde al *diagnóstico institucional* en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, al año 2016, éste se efectuaba sin participación de los integrantes de la institución, sin constitución de equipos de trabajo institucional como se registra en ítem N° 1 de la tabla N° 22, resultado que contradice las prácticas de gestión institucional que dan cuenta del valor de la integración institucional para el planeamiento en la gestión municipal y el impacto que éste tiene para el logro de los objetivos institucionales de calidad como dan cuenta Ortiz y Suárez (2013), Campos y Lozada (2011); así como expertos sobre el tema al señalar que la administración con sentido estratégico “implica tener una conciencia del cambio y comprensión de lo vital. La calidad no puede ser solo el resultado de buenos propósitos. Es indispensable una organización que logre transformar esa voluntad en hechos concretos. La calidad es trabajo de todos; sin embargo, sin una organización adecuada se convierte en trabajo de nadie” (Farro, 2001, p. 65).

En esa perspectiva el diagnóstico, es un procedimiento de autoanálisis que efectúan los integrantes de una institución sobre las condiciones de su funcionamiento interno, sobre sus prácticas y condiciones en que se trabaja para lograr los objetivos institucionales. No hay buen planeamiento si no existe un buen diagnóstico institucional (Munch 2010, Rodríguez, 2008, David, 2000). Esta percepción de los integrantes de la intuición que investigamos se compatibiliza con la valoración que se hace del diagnóstico, reconociendo que a pesar de no haber participado en su elaboración, éste refleja las características de la institución, como se recoge de las respuestas agrupadas en el ítem N° 2.

Vista las percepciones sobre el diagnóstico, al analizar los resultados respecto a la *Formulación del Plan*, los trabajadores de la institución observan que los objetivos y metas de la institución no se han elaborado tomando como base los resultados del diagnóstico de la realidad como se recoge del Ítem N° 3. Aspecto que se asocia a lo ya señalado respecto al Diagnóstico. Hay en cambio una actitud positiva de los trabajadores quienes destacan su compromiso con el logro de los resultados y metas institucionales, como se ve de los datos registrados en el ítem N° 4. De lo que puede establecerse que el Planeamiento presenta limitaciones dado que no se conocen los diagnósticos efectuados por la institución y si esto ocurre se estaría ante una situación de planeamiento empírico y burocrático o como llama Ramírez (2008, p. 55). Planeamiento Jerárquico o de poder que solo deja margen al voluntarismo de los integrantes de la institución para ejecutar las tareas que se disponen desde las esferas de dirección institucional.

Lo anteriormente señalado permite entender porque, respecto a la evaluación y Control del Plan, los encuestados señalan que hay ausencia de monitoreo y supervisión del Plan, de evaluación de avances del Plan y de desconocimiento de procesos e instrumentos de evaluación del Plan. Esta circunstancia permite subrayar que el Planeamiento requiere de monitoreo y seguimiento, tal como sostiene Farro (2010). El planeamiento, por supuesto, es únicamente la mitad de la batalla. Conforme avanza el

año se deben controlar las actividades para alcanzar el plan y debe pronosticarse lo que se producirá realmente en el año. Las buenas practicas del planeamiento estratégico hacen más fácil el proceso de monitoreo, seguimiento y control de resultados (p. 97).

**La dimensión organización** tiene como indicadores: Cumplimiento de normatividad, programación de actividades y seguimiento de ejecución de normas. Los aspectos más relevantes respecto a la *toma de decisiones* lo constituyen el reconocimiento de la aplicación de normas legales, técnicas y administrativas que permiten materializar los objetivos y metas previstas y la realización de procesos de gestión en estricto cumplimiento de las normas legales que rigen el trabajo municipal y el de atención a niñas, niños y adolescentes; como puede verificarse de la alta concentración de respuestas en los ítems 11 y 12 de la tabla N° 23. Los resultados de nuestra investigación coinciden con lo encontrado por Tejada (2014) quién al indagar sobre la mejora de la Gestión Administrativa en la Municipalidad distrital de Bellavista verificó la importancia de que en el ámbito interno de la institución las normas de gestión no solo sean de conocimiento de los funcionarios y personal de confianza sino también de los trabajadores que impulsan la ejecución de los diferentes servicios. En el caso del Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescentes de la Municipalidad de Lima dada la naturaleza de la población objetivo con que trabajan es importante el cumplimiento estricto de las normas jurídicas, institucionales y convenciones internacionales que rigen su trabajo.

En la **dimensión Dirección y Liderazgo** sus indicadores toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo permiten emitir las siguientes apreciaciones que planteamos a continuación.

La *toma de decisiones* al concentrar sus respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En desacuerdo como puede verse en los Ítems N° 21 y N° 22 de la tabla N° 24, se identifica que no hay una adecuada selección de alternativas en la toma de decisiones por parte de los responsables de la institución y que estas no tienen no tienen sustento lógico racional.

Planteada así la cuestión nos encontramos ante una circunstancia en que se afecta el primer paso del proceso de dirección para lograr los objetivos de una institución. “Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones, ya que de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función inherente a los directivos...” (Munch, 2010, p. 136).

Los resultados con relación a la *motivación*, permiten identificar, por la concentración de las respuestas en las alternativas Total desacuerdo y En Desacuerdo (ítems N° 23 y N° 25 de la tabla N° 24), que la gestión institucional no está proporcionando adecuadas condiciones de motivación y que estas estarían influyendo en el clima institucional afectando el logro de los objetivos institucionales. Se encuentra como aspecto sumamente positivo que los trabajadores, dentro de las características de conducción que presenta la institución, asumen por vocación, intereses institucionales y responsabilidad el cumplimiento de las acciones. (Ítem N° 24). Estos hallazgos pone en valor la importancia de la motivación en la conducción de los procesos de gestión que no siempre es aplicado en las instituciones, particularmente en las instituciones públicas, como es el caso de la institución que investigamos.

Como señala Munch (2010, p. 140), “Tradicionalmente se ha considerado que la función del director es motivar al personal para que este sea más productivo. Sin embargo, en la actualidad un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se motive y se autocontrole”. O como señala Galán (2006, p. 196): “Las organizaciones económicas y no económicas (todo tipo de organización) necesitan coordinar las acciones de los miembros que las integran y motivar a estos integrantes para que lleven a cabo la parte del plan que les corresponde”.

La *comunicación* como componente del liderazgo vista desde los resultados de sus ítems, permiten establecer hay ausencia de un Sistema



de comunicación que permita poner en marcha de manera exitosa los planes y programas previstos (ítem N° 26), la comunicación no fluye, de los logros jerárquicos hacia los trabajadores (ítems N° 27 y N° 28) y no hay claridad y oportunidad, y confiabilidad en la comunicación. (Ítem N° 29). Resultados de este tipo hacen recordar la importancia central de la comunicación en la gestión institucional, ésta provee de información a todos los niveles jerárquicos de la institución para facilitar la toma de decisiones. “En ese contexto debemos pensar que la toma de decisiones constituye una extensión y actividad terminal del proceso de comunicación, esto es, una serie de eventos de comunicación interrelacionados” (Ramírez, 2008, p. 79).

Sobre el *Liderazgo* en la institución los ítems N° 31 y N° 32 recogen información por la que se concluye que este no recurre al apoyo y participación de los trabajadores y no hay estímulo a la participación de todos los participantes en el planteamiento y desarrollo de las actividades institucionales (ítem N° 22). Este resultado es opuesto a lo que se ha encontrado en otras investigaciones en las que las experiencias de gestión dan cuenta de la importancia de un liderazgo se sustenta en la motivación y la participación de los integrantes de la institución (Ortiz y Suárez 2013, Marcos 2010, Lindo, 2015).

La tendencia general, de acuerdo a las respuestas obtenidas muestra que en el aspecto organizacional están fallando la forma en que se toman las decisiones, hay poca motivación, se carece de un sistema de comunicación que facilite el trabajo institucional y el liderazgo es más formal y burocrático; cuestiones que van a incidir en el logro de los objetivos institucionales.

La **dimensión evaluación y control** da cuenta de los indicadores uso de estándares, medición y retroalimentación, Respecto a los *estándares* de evaluación. Al concentrarse mayoritariamente en las alternativas Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo, Indican que estos no se han definido, y tampoco hay una Guía para orientar el control de los procesos

de gestión y sus resultados (ítem N° 34 de la tabla N° 25), no se conocen ni aplican estándares (ítem N° 35 y N° 36), y en general se reconoce que no hay un Sistema de Control y Evaluación Institucional. Sin embargo la *medición* de resultados institucionales se efectúa mediante la aplicación de algunos instrumentos de evaluación aprobados por la institución que resultan eficaces para el trabajo que realizan por que recogen informaciones de las actividades realizadas, aun cuando no responden a una medición que se oriente a la sistematización de información sobre el logro de los objetivos estratégicos de la institución. La retroalimentación como proceso para mejorar el logro de objetivas y las metas estratégicas presenta deficiencias, pues se encontró que no hay recojo de reportes sobre aciertos y errores en la ejecución del Plan Estratégico de la institución (Ítem N° 40) y no hay un plan de evaluación del logro de objetivos y actividades (Ítem N° 41).

**Los Resultados operativos** comprende las dimensiones: Metas Cuantitativas y Metas Cualitativas y sus resultados se presentan en la tabla N°. 26 y N° 27.

La **dimensión metas cuantitativas** concentraron sus resultados como expresión de logro en las alternativas Totalmente de acuerdo y De acuerdo en porcentajes de 82.7 % y 82. 6 % sobre el logro de las metas alimentarias, sociales y de tutoría según lo que reporta la tabla N° 26. Los resultados en estos campos siendo los de mayor reconocimiento, permiten identificar que hay un margen de 13.3 % de no logro que en términos de lo previsto no se concretó y que puede explicarse por la acción de las dificultades que se observan respecto a las dimensiones dirección y liderazgo y evaluación y control si se toma en cuenta la información recogida sobre estos indicadores.

Las metas cuantitativas expresan el resultado de la gestión operativa, es decir permiten medir el logro de las actividades u operaciones orientadas a la concreción de los objetivos propuestos y a la previsión de objetivos futuros (Collao, 1997). La relación entre metas programadas y

metas logradas permite encontrar los índices de desempeño esperado (metas que se espera lograr en la ejecución de la acción) y los índices de gestión (Resultado obtenido de confrontar las metas planteadas, lo estándares y el desempeño logrado), como sostiene apropiadamente Farro, 2001, p. 104). Aplicó a los resultados obtenidos por la institución se puede afirmar que un margen de logro por trabajar sobre el cual la gestión institucional debe operar para lograr mejores resultados.

**La dimensión metas cualitativas**, presenta resultados por los cuales se identifica débil capacidad de convocatoria de la institución (62 % en el ítem N° 49 de la tabla N° 27) y una percepción de poca valoración de la institución por los logros obtenidos (75 % del Ítem N° 54). El aspecto más positivo es el reconocimiento que la acción institucional ha generado impactos sociales positivos (80.7% en el ítem N° 51), aun cuando la calidad del servicio que se presta se reconoce como moderado (59.6 % en ítem N° 51). Si los resultados cualitativos expresan el significado de los resultados cuantitativos, las apreciaciones de los encuestados coinciden con lo que se recogió en las valoración de las metas y puede inferirse que se requiere mejores resultados en logro de metas que incidan en la valoración cualitativa de la institución.

**Resultados de la contrastación de hipótesis.** Al analizar la contrastación de las hipótesis planteamos las siguientes apreciaciones:

La hipótesis general de la investigación propuso que entre la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe correlación directa, y una alta correlación de 0.943 (tablas N° 06 y 07). Estos resultados dan cuenta de la importancia de un adecuado planeamiento y gestión administrativa para que estos puedan concretar los objetivos previstos como se ha encontrado en Carrasco 2011, Calle 2012 y Tejeda 2014. Coincide este hallazgo con lo encontrado por Sánchez (2007), quien al investigar la gestión de

Programas de atención de menores y adolescentes en riesgo diseñados y ejecutados por la Municipalidad de Pachuca (México) concluye que el éxito de las experiencias de trabajo con menores y jóvenes en estado de riesgo requiere de coordinación eficaz con distintas instancias estatales y municipales, y de evaluación de los planteamientos de acciones ; situación que se muestra deficitaria de acuerdo a los resultados cuantitativos que arroja la aplicación del cuestionario de investigación.

*La hipótesis específica N° 01*, propuso que La gestión administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 *es muy buena*. Los resultados dan cuenta que solo el 36.5 % considera que la gestión es muy buena. Es decir se identifica valoraciones que ponen en cuestión la forma en que se desarrolla la gestión administrativa. Estos resultados evidencian la necesidad de mejorar la gestión administrativa de los servicios municipales, y coincide con lo hallado por Tejeda (2014) quien al estudiar la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Bellavista encontró deficiencias que requerían de atenderse para perfeccionar los servicios municipales pues existía ausencia de toma de decisiones pertinentes, capacitación a trabajadores y funcionarios y modernización administrativa.

*La hipótesis específica N° 02*, propuso que los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 *son muy favorables*. Los resultados dan cuenta que solo el 38.5 % considera que la gestión es muy favorable En este caso se identifica valoraciones que limitan el impacto de los resultados operativos desde la perspectiva de los encuestados. Los hallazgos sobre el logro de los resultados operativos coinciden con lo encontrado por Calle 2012, quién al indagar sobre la influencia de los procesos de gestión operativa en el logro de estrategias de calidad en instituciones educativas del Distrito del Callao, identificó deficiencias para su materialización que limitaban el logro de los estándares de calidad como consecuencia de una falta de dominio de los procesos de gestión, situación que es particularmente sensible en el campo de la administración pública. En el

caso que investigamos al no lograrse de manera óptima los resultados operativos previstos evidentemente hay una deficiente conducción del Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente que debe corregirse.

*En la hipótesis específica N° 03*, se propuso que entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación directa. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson (tablas 10 y 11) dan cuenta que existe correlación directa, y una alta correlación de 0.929. Igualmente al analizar los resultados cuantitativos sobre el logro de las metas cuantitativas se identifica, según la tabla N° 30, que el porcentaje de atenciones alcanza un máximo de 82.7 % en las atenciones alimenticias en tanto que las atenciones educativas asumen el menor valor llegando al 73 % de logro. Estos resultados están indicando que en efecto hay una alta relación entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas; pero es evidente que entre los porcentajes señalados y el 100 % del logro hay un margen amplio que requiere atenderse por que las metas cuantitativas establecidas (en número y porcentaje), son referentes para determinar lo que se quiere alcanzar, pues como señala CEPLAN 2015, sirven de guía para medir resultados, reflejan el grado de lo que se consigue, o como señala Farro 2001, traducen los objetivos que se persiguen, los valores deseados ; que en este caso aún se muestran limitados.

*En la hipótesis específica N° 04*, se propuso que entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación directa. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe correlación directa, y una alta correlación de 0.93 (tablas 12 y 13). Al comparar estos resultados con los hallazgos presentados en la tabla N° 27, se encuentra que el porcentaje de aceptación que hay un alto reconocimiento de que cualitativamente se han generado cambios, existe una buena calidad del servicio y que los

resultados obtenidos han generado impactos sociales positivos. Sin embargo, si se considera la sumatoria de las respuestas en las alternativas Total Desacuerdo y En Desacuerdo, el 67.2 % considera que la capacidad de convocatoria de la institución no es positiva, el 75 % considera que los logros alcanzados no son valorados en la institución y el 86.5 % considera que se necesita mayor apoyo institucional para el logro de los resultados.

Es decir hay una relación positiva entre la variable Gestión administrativa y el logro de las metas cualitativas; pero se requiere mejorar los aspectos que hemos señalado como deficitarios. Esto es importante de atender por que los resultados cualitativos expresan valor de significancia, juicios sobre los resultados obtenidos y expresan las características de lo logrado, la calidad del servicio brindado. Lo encontrado coincide con los señalamientos hechos por el “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” elaborado por la Consultora AC Pública para la Secretaria de Gestión Pública de fecha julio del 2012; en los que se destacaba que el logro de las metas cuantitativas y cualitativas de las instituciones públicas es una de las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú como consecuencia por la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles.

*En la hipótesis específica N° 05,* se propuso que entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe correlación directa, y una alta correlación de 0.918 (tablas 14 y 15). Vista la hipótesis desde la acción de la variable independiente Planeamiento de la Gestión Administrativa, los resultados que registra la Tabla N° 26 indican que hay un aceptable Planeamiento de la Gestión Administrativa; pero se identifican aspectos sensibles como por ejemplo el hecho de reconocer en un 51.9 % que el diagnóstico del Planeamiento no se ha realizado en equipo, el 46.2 % señala que los objetivos y metas no se han elaborado tomando como base los diagnósticos de la realidad y de

manera muy clara , 61 % considera que existen carencias respecto a la evaluación y control del Plan Estratégico (no se asume compromiso con los resultados, no se realizan evaluaciones de los avances del Plan Estratégico, no hay conocimiento de los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación). Es decir, evidentemente, a un mejor planeamiento ocurrirá un mejor logro de resultados operativos, pero se requiere considerar los aspectos deficitarios señalados para que ello ocurra. Como señala Collao 1997 la planificación como proceso es un curso de acción de carácter anticipativo que prevé resultados para los cuales se requiere minimizar riesgos y definir estrategias apropiadas que en el caso investigado sobre la planificación aun presenta falencias. Las investigaciones de Marcos 2010, Quiccha 2011, destacan la importancia del planeamiento en la Gestión Administrativa y subrayan de manera particular, coincidiendo con lo que hemos encontrado, que este es un proceso y un método orientado a lograr objetivos y metas que requiere a su vez medidas correctivas (evaluación y control del plan) para hacer posible el logro de los objetivos institucional fijados.

*En la hipótesis específica N° 06*, se propuso que entre la organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe correlación directa, y una alta correlación de 0.889 (tablas 16 y 17). Asimismo, al contrastar los resultados cuantitativos de la variable Organización presentados en la tabla N° 23 se identifica que los indicadores de normatividad y programación de actividades muestran altos porcentajes de aceptación positiva y solo en el indicador seguimiento de la ejecución de normas los porcentajes son negativos. Pues el 92,2 % considera que no se monitorea y supervisa la ejecución de las normas de gestión municipal, y el 90.4 % afirma que no se evalúa el funcionamiento de la estructura organizacional. Hay pues evidente correlación positiva entre la Organización de la Gestión Administrativa; pero se requiere ajustar los aspectos de control de la aplicación de normas. Este resultado coincide

con la relevancia del proceso de Organización en la Administración destacada por Collao 1997 al considerar este especialista, que el propósito esencial de la organización es crear una estructura que permita laborar efectivamente y lograr una adecuada comunicación y coordinación del esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos previstos; aspectos que se muestran todavía por mejorar en la institución que investigamos.

*En la hipótesis específica N° 07*, se propuso que entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe correlación directa, y una alta correlación de 0.935 (tablas 18 y 19). Contrastados los resultados cuantitativos respecto a la variable Dirección y Liderazgo vistos en la tabla N° 24 dan cuenta que mayoritariamente las respuestas se concentran en las alternativas Total desacuerdo y En Desacuerdo perfilándose una imagen en la que el 50.6 % expresan desacuerdo con la forma en que se toman decisiones, el 45.5 % observa la motivación y el clima institucional para la realización de las actividades, el 81.8 % cuestiona los mecanismos de comunicación organizacional, y el 76.9 % expresa su desacuerdo con la forma en que se desenvuelve el liderazgo institucional. Es decir, en conjunto, una adecuada dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa posibilitará un mejor logro de resultados operativos, que en el caso que analizamos no se estaría cumpliendo, lo que explica el margen que existe entre los resultados previstos y el porcentaje alcanzado en términos reales. Estos hallazgos permiten considerar, como señala Alvarado 2006, que es el componente de mayor valor estratégico para dinamizar el funcionamiento institucional puesto que los integrantes de una institución orientados y conducidos eficazmente pueden permitir el logro de los objetivos y metas previstos situación que es compartida en los hallazgos de Marcos 2010 y Tejeda 2014 en sus investigaciones sobre los procesos de gestión administrativa en el campo educativo como en el campo de la gestión municipal.



*En la hipótesis específica N° 08*, se propuso que entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe correlación directa, y una alta correlación de 0.768 (tablas 20 y 21). De otra parte, vistos los resultados cuantitativos sobre la variable Evaluación y Control presentados en la tabla N° 25 se identifica que el 92.7 % señala inexistencia de estándares e indicadores de gestión, guías y sistemas de control institucional para desarrollar eficazmente las acciones previstas, el 57.7 % señala que no existen instrumentos de medición de resultados, el 99.0 % da cuenta de ausencia de retroalimentación de la ejecución del Plan Estratégico; resultados que confirman la pertinencia que debe existir entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos. Es decir mientras mejor sea la evaluación y control que se aplique en la gestión administrativa mejor serán los resultados que se obtengan. Estos hallazgos se condicen con lo que se plantea desde la teoría de la administración cuando se afirma que el proceso de evaluación y control garantiza que una institución logre lo que se propuso llevar a cabo, permite comparar el rendimiento con los resultados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe sus resultados y disponga las medidas correctivas pertinentes según lo que se requiera (Wheelen y Hunter 2007) y coincide con los hallazgos sobre la relevancia de este aspecto encontrados por Ortiz y Suárez 2013, Campos y Loza 2011, quienes destacan también la significancia de la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa para el logro de resultados.

## CONCLUSIONES

1. Existe relación directa, y significativa entre la gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe relación directa y una alta correlación de 0.943, la que permite aseverar que cuanto mejor es la gestión administrativa mejor será el logro de resultados operativos.
2. La gestión administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no es muy buena, dado que solo el 36.5 % le otorga esa calificación.
3. 2Los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 no son muy favorables, dado que solo el 38.5 le otorga esa calificación.
4. 3Existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe relación directa y una alta correlación de 0.929, lo cual permite aseverar que cuanto mejor es la gestión administrativa mejor es el logro de las metas cuantitativas.
5. 4 Existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe relación directa y una alta correlación de 0.93, lo cual permite aseverar que cuanto mejor es la gestión administrativa mejor es el logro de las metas cualitativas.

6. 5 Existe relación directa y significativa entre el planeamiento de la gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe relación directa y una alta correlación de 0.918, lo cual permite aseverar que cuanto mejor es el planeamiento de la gestión administrativa mejor será el logro de resultados operativos
  
7. 6 Existe relación directa y significativa entre la Organización de la gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe relación directa y una alta correlación de 0.889, lo cual permite aseverar que cuanto mejor es la Organización de la gestión administrativa mejor será el logro de resultados operativos.
  
8. 7 Existe relación directa y significativa entre la dirección y el liderazgo y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe relación directa y una alta correlación de 0.935, lo cual permite aseverar que cuanto mejor es la dirección y el liderazgo mejor será el logro de resultados operativos.
  
9. 8 Existe relación directa y significativa entre la evaluación y control de la gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016. Las pruebas estadísticas de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y R de Pearson dan cuenta que existe relación directa y una alta correlación de 0.768, lo cual permite aseverar que cuanto mejor es la evaluación y control de la gestión administrativa mejor será el logro de resultados operativos

## RECOMENDACIONES

1. Reformular el diseño de Organización y Funciones del Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente, mediante el desarrollo de talleres corporativos que recoja la opinión de todas instancias organizacionales, para mejorar el logro de los resultados operativos.
2. 1 Mejorar los procesos de gestión administrativa mediante la intervención de equipos multidisciplinarios para optimizar el logro de los resultados institucionales.
3. 2 Diseñar estrategias de intervención que mejoren la realización de los servicios para optimizar el impacto de los resultados operativos.
4. 3 Dinamizar los procedimientos de acreditación del Departamento del Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente, ante el ente rector (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables) para favorecer el ingreso del niño, niña y adolescente en situación de vulnerabilidad social, mediante el cumplimiento estricto de los requisitos contenidos en el Marco de la Ley N° 29174.
5. 4 Capacitar a los trabajadores en el conocimiento y aplicación de unidades de medida para informe de resultados operativos mediante talleres de capacitación continua, que favorezcan el logro de resultados operativos con impacto cualitativo.
6. 5 Proponer una participación equitativa de todos los niveles jerárquicos para integrarlos y comprometerlos en el planeamiento y el quehacer institucional, mediante la realización de foros de discusión interna orientados a mejorar la calidad del servicio.
7. 6 Mejorar los sistemas de comunicación y supervisión de normas que permita concatenar las informaciones y acciones dispuestas desde los diferentes niveles jerárquicos para mejorar el funcionamiento de la

estructura organizativa, mediante el uso adecuado de la comunicación física y virtual corporativa.

- 8.** 7 Crear espacios de sensibilización para posibilitar la construcción de un nuevo modelo de gestión en el Marco de la Nueva Política Nacional de Gestión Pública, mediante la realización de talleres de gestión pública dirigidos a todos los trabajadores de la institución.
  
- 9.** 8 Realización de análisis situacional para identificar las falencias de la gestión del Departamento del Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente (déficit de atención...), mediante la aplicación de un diagnóstico FODA que contribuya a reorientar el funcionamiento institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACSA -Revista Oficial de la Asociación de Corrugadores del Caribe, Centro y Suramérica (2017). Recuperado de [http://www.corrugando.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=226:parametros-de-eficiencia-medicion-del-desempeno-mediante-indicadores&catid=22:edicion-12&Itemid=18](http://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=226:parametros-de-eficiencia-medicion-del-desempeno-mediante-indicadores&catid=22:edicion-12&Itemid=18).

Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima. Fondo Editorial.

Arnoletto, J., Díaz, A. (2010). *Un aporte a la gestión pública*. España. Universidad de Málaga. En <http://www.eumed.net>.

Blanco, J. (2014). Gestión Por Competencias vs. Gestión Por Resultados. <https://es.scribd.com/.../Gestion-Por-Competencias-vs-Gestion-Por-Resultados>

Calle, G. (2012). *Influencia de los procesos de gestión operativa en el logro de estrategias de calidad del factor dirección institucional del IPEBA de las Instituciones Educativas del Distrito del Callao-2012*. Tesis de Maestría, no publicada), Universidad nacional Federico Villarreal. Lima

Campos, F. y Loza, M. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado, Universidad Técnica del Norte. Venezuela). Recuperado en: [repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1087/salas\\_sa.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1087/salas_sa.pdf?sequence=1).

- Carrasco, F. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Bancoestado en la Universidad de Chile*, (Tesis de Maestría, Universidad de Chile). Recuperado de [repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690](http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690).
- CEPLAN (2015). *Objetivos, estratégicos, indicadores y metas*. En: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>.
- Cerrón, L. (2006). *Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos*. Fondo Editorial de CMPSA. Trujillo.
- Collao, O. (1997). *Administración y Gestión educativa*. Editorial. UNMSM. Lima 1997.
- Delgado, L. (s/f) *Diferencia entre objetivos cuantitativos y cualitativos*. Revisado en [http://www.ehowenespanol.com/diferencia-objetivos-cuantitativos-cualitativos-info\\_346241/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-objetivos-cuantitativos-cualitativos-info_346241/)
- Escudero, L. (2010). *Uso de la plataforma informática del personal del sector educación y su incidencia en la gestión administrativa de la educación pública de la Región Callao – 2010* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Callao). Recuperado de [http://cybertesis.unac.edu.pe/bitstream/unac/214/1/escudero\\_rl.pdf](http://cybertesis.unac.edu.pe/bitstream/unac/214/1/escudero_rl.pdf) [http://cybertesis.unac.edu.pe/bitstream/unac/214/1/escudero\\_rl.pdf](http://cybertesis.unac.edu.pe/bitstream/unac/214/1/escudero_rl.pdf). Lima.
- Godoy, F. (2009). Evaluación de resultados. En: <https://es.slideshare.net/squall835/unidad-6-evaluacion-de-resultados>
- Hernández, R., Fernández, C. Pilar Baptista, P.(2003). *Metodología de la investigación – México – Mc Graw Hill - 5° Edic.*

- López, A.; Valcárce, M. y Barbancho, M. (2010). *Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora: ¿Complementarios? ¿Contradictorios? ¿Excluyentes?* España: Cuadernos IRC. En: [www.uca.es](http://www.uca.es).
- Luhmann .N (1991). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*: México DF; Universidad Iberoamericana y Alianza Editorial.
- Marcos, H. (2010). *Efectos de la Gestión Administrativa en la calidad académica en la Escuela Profesional de Enfermería*. Universidad Nacional Federico Villareal.
- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2010) *Propuesta Estrategia Nacional de Desarrollo 2010 – 2030: Indicadores y metas* - Lima.
- Munch, L; Galicia, E; Jiménez, S. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Editorial Trillas.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Editorial Pearson Educación, México,
- Ortiz, A. y Suarez, M. (2013). *Indicadores de gestión de la muy ilustre Municipalidad de Guayaquil del año 2010-2011 calificados por la ciudadanía*. (Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de [repositorio.ucsg.edu.ec:8080/.../simple-search?query](http://repositorio.ucsg.edu.ec:8080/.../simple-search?query).
- Parella, S; Martins, F (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*, fondo editorial de la universidad pedagógica experimental libertador Venezuela. Primera re- impresión - 2012.



Presidencia del Consejo de Ministros (2012). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Lima, Perú.

Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de Gestión Administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al V ciclo 2010-I del Instituto Superior Particular "La Pontificia" del Distrito Carmen Alto, Provincia de Huamanga Ayacucho- Perú. (Tesis de Maestría, UNMSM)* Recuperado de [cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1694/1/Quichca\\_tg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1694/1/Quichca_tg.pdf).

Ramírez, C. (2008). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos – Noriega.

RED- GEM- Metodología de evaluación sexual (2018). ¿Cuál es la diferencia entre indicadores cuantitativos y cualitativos? Recuperado en: PASO 4 Establecer indicadores de género y TIC para la evaluación, Recuperado el 10 de enero del 2018.

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. Conceptos y aplicaciones. México. 3ra. Edición. Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, D. (2008). *Gestión organizacional*. México: Alfaomega.

Rodríguez, V. (2008). *Tecnologías de la información y la comunicación: Sociedad y educación*. Editorial: Tíbar. Madrid España.

Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*, Primera Edición, México, Editorial Pandora.

Sánchez, J. (2007). *Modelo de intervención en el Programa de atención de menores y adolescentes en riesgo dentro del sistema DIF municipal*

*Pachuca de la Universidad Autónoma del Estado Hidalgo - UAEH*  
(Tesis para obtener el título profesional de Licenciado, México.)  
recuperado en  
<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/329>.

Sánchez, H. y Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la Investigación Científica*. Editorial Visión Universitaria - 4° Edic. Perú

Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos -SG/OEA  
(2104). *Elaboración de Indicadores de Productos, Resultados, Efectos e Impacto*. Argentina

Stoner, J.; Freeman, R y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Sexta Edición.

Tejeda, C. (2014). *Gestión Administrativa y su mejora en Municipalidad Distrital de Bellavista Callao*", (tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao), Recuperado en <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1117>.

Tinoco, O. (2016). *Modelo de gestión municipal basado en los principios de la Ingeniería Política*. (Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma.- Lima). Recuperada de [cybertesis.urp.edu.pe/.../INGENEIRIA%20INDUSTRIAL\\_TINOCO%20RONDAN%2](http://cybertesis.urp.edu.pe/.../INGENEIRIA%20INDUSTRIAL_TINOCO%20RONDAN%2)

Torner C. (1990) . *Administración*. Prentice-Hall. México.

Valeriano, L. (2008). *La administración como ciencia, técnica y arte*. Lima. En: *Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. de Investigación de la Facultad. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 11, N° 22, Lima, diciembre 2008).

Weber, M. (1954). *Economía y sociedad*. México. Fondo de cultura económica.

Wheelen, T. y Hunter, D. (2008). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación

Zapata, M. (2003). *Control de costos de una operación minera mediante el modelo de Resultados Operativos*. (Tesis, de licenciatura, UNMSM-Lima) Recuperado de [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/zapata\\_dm/zapata\\_dm.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/zapata_dm/zapata_dm.pdf).

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA**

Instrucciones:

Tenga usted la amabilidad de responder las siguientes ítems marcando con un aspa (X) en el número que corresponda teniendo en cuenta las siguientes variables:.

- 5.-Totalmente en desacuerdo (TDA)
- 4. En desacuerdo (DA)
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo A/D
- 2. De acuerdo (A)
- 1.Totalmente de acuerdo (TA)

<b>I. GESTION ADMINISTRATIVA</b>						
<b>A.</b>	<b>DIMENSIÓN: PLANEACIÓN</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>				
1.	Hemos realizado el diagnóstico de nuestra institución en equipo.	1	2	3	4	5
2.	El diagnostico refleja las características de nuestra institución.	1	2	3	4	5
3.	Hemos elaborado los objetivos y metas de nuestra institución tomando como base los resultados del diagnóstico de la realidad.	1	2	3	4	5
4..	Conocemos y asumimos compromiso con el logro de los resultados y metas institucionales	1	2	3	4	5
5.	Las acciones programadas se articulan a los objetivos y metas de la institución	1	2	3	4	5
6..	Asumimos una actitud de compromiso con el desarrollo de las acciones programadas	1	2	3	4	5
7.	Se programan acciones de monitoreo y supervisión del Plan Estratégico de la Institución	1	2	3	4	5
8.	Se efectúan acciones de control de la Ejecución del Plan Estratégico.	1	2	3	4	5
9.	Se realizan previamente evaluaciones de los avances del Plan Estratégico	1	2	3	4	5
10.	Los funcionarios y personal de la institución tienen conocimiento de los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación, así como de los instrumentos de evaluación que se aplicaran.	1	2	3	4	5
<b>B. DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN</b>						
11.	Aplico normas legales, técnicas y administrativas que permiten materializar los objetivos y metas previstas.	1	2	3	4	5
12.	Efectuó procesos de gestión en estricto cumplimiento de las normas legales que rigen el trabajo municipal y el de atención a niñas, niños y adolescentes.	1	2	3	4	5
13.	Realizo procesos de gestión administrativa que	1	2	3	4	5

	cumplen apropiadamente los procedimientos técnicos que regulan la práctica administrativa municipal y el de atención a las niñas, niños y adolescentes.					
14.	Realizo procesos de gestión institucional en cumplimiento estricto de lo que se establece en el ROF y el MOF	1	2	3	4	5
15.	Realizo actividades de trabajo institucional programadas con adecuada comunicación y coordinación entre las instancias de gestión y los trabajadores ejecutores de las actividades.	1	2	3	4	5
16.	La realización de las actividades programadas genera un clima de integración y de identidad institucional que favorecen el logro de los objetivos previstos.	1	2	3	4	5
17.	Se monitorea y supervisa la ejecución de las normas de gestión institucional.	1	2	3	4	5
18.	Se evalúa el funcionamiento de la estructura organizacional.	1	2	3	4	5
19.	Se efectúan acciones correctivas y de retroalimentación en la ejecución de las normas institucionales.	1	2	3	4	5
<b>C. DIMENSIÓN: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>						
20.	La toma de decisiones en la institución se efectúa realizando una adecuada selección de alternativas.	1	2	3	4	5
21.	La adecuada toma de decisiones en la institución influye en el desempeño positivo de las distintas áreas de trabajo.	1	2	3	4	5
22.	Las decisiones institucionales se caracterizan por ser producto de un proceso lógico y racional.	1	2	3	4	5
23.	Ejecuto las acciones con dedicación por la motivación que promueve la dirección institucional al proporcionar adecuadas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
24.	Realizo las acciones más por la vocación, intereses y responsabilidad de los integrantes de la institución	1	2	3	4	5
25.	Tenemos un clima institucional sumamente positivo que motiva la realización de las actividades institucionales.	1	2	3	4	5
26.	Disponemos de un sistema de comunicación que permite poner en marcha de manera exitosa los planes y programas previstos y corregir errores y confusiones que afecten el logro de objetivos diseñados.	1	2	3	4	5
27.	La comunicación predominante en la institución es aquella que proviene de los cargos jerárquicos y se dirige hacia los trabajadores de área.	1	2	3	4	5
28.	La comunicación en la institución se da entre niveles jerárquicos semejantes y luego se transfiere a los trabajadores.	1	2	3	4	5
29.	La comunicación en la institución se caracteriza por la claridad, oportunidad, confiabilidad e integridad de sus directivos.	1	2	3	4	5
30.	En la institución las decisiones son asumidas de	1	2	3	4	5

	manera personal por los jefes de los diferentes departamentos.					
31.	Cuando se requiere tomar decisiones los responsables de la conducción institucional piden ayuda a los integrantes de la institución y recompensan su participación.	1	2	3	4	5
32.	En la institución se toman decisiones haciendo participar a los integrantes en el tratamiento y la solución de los problemas.	1	2	3	4	5
33.	Se estimula la participación de todos los integrantes en el planteamiento y desarrollo de las actividades institucionales.	1	2	3	4	5
<b>D. DIMENSIÓN: EVALUACIÓN Y CONTROL</b>						
34.	En la institución se han definido estándares que sirven de modelo, guía o base para efectuar el control de los procesos de gestión y sus resultados.	1	2	3	4	5
35.	Conocemos y aplicamos los estándares o indicadores de gestión y de resultado de la institución para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
36.	Existen guías de estándares e instrumentos de evaluación y control de la calidad de los procesos de gestión y de los resultados institucionales.	1	2	3	4	5
37.	Contamos con un sistema de evaluación y control institucional que los trabajadores consideran como referente para el desarrollo eficaz de las acciones previstas.	1	2	3	4	5
38.	En la institución se utiliza instrumentos de medición de resultados debidamente aprobados.	1	2	3	4	5
39.	Los instrumentos de medición de resultados que se utilizan en la institución son eficaces.	1	2	3	4	5
40.	Como consecuencia de las acciones previstas en el sistema de evaluación de la institución, se recogen los reportes sobre los aciertos y errores en la ejecución del plan estratégico de la institución	1	2	3	4	5
41.	Contamos con un plan de evaluación del logro de los objetivos, actividades y metas que utilizando el monitoreo y la supervisión posibilita retroalimentar los procesos de gestión para mejorar los resultados institucionales.	1	2	3	4	5
<b>II. RESULTADOS OPERATIVOS</b>						
<b>A. DIMENSIÓN: METAS CUANTITATIVAS</b>						
42-	Si se compara el número de atenciones sociales realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	1	2	3	4	5
43.	Si se compara el número de atenciones psicológicas realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	1	2	3	4	5
44.	Si se compara el número de atenciones educativas realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	1	2	3	4	5

45.	Si se compara el número de atenciones alimentarias realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	1	2	3	4	5
46.	Si se compara el número de atenciones de salud realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	1	2	3	4	5
47.	Si se compara el número de atenciones de tutoría realizadas con las atenciones programadas se dirá que se ha logrado las metas cuantitativas.	1	2	3	4	5
48.	Si se compara el número de atenciones de Fortalecimiento Familiar realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.	1	2	3	4	5
<b>B. DIMENSIÓN: METAS CUALITATIVAS</b>						
49.	Considero que la capacidad de convocatoria de la institución es positiva.	1	2	3	4	5
50.	De acuerdo con los resultados logrados considero que los cambios que estos han generado son positivos.	1	2	3	4	5
51.	Considero que la calidad del servicio que brinda la institución es positiva.	1	2	3	4	5
52.	De acuerdo a los resultados obtenidos, considero que estos han generado un impacto social positivo	1	2	3	4	5
53.	Considero que necesito mayor apoyo institucional para el logro de mis resultados	1	2	3	4	5
54.	Considero que los logros alcanzados son valorados dentro de la institución	1	2	3	4	5

Muchas gracias



## ANEXO N° 02: FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Federico Villarreal**  
**Escuela de Posgrado**

---

Lima, 20 de Febrero de 2017

Sr.....

**Presente**

Asunto: Validación del instrumento

Yo, Teresa de Jesús Facundo Antón , identificada con DNI: N° 23763913, alumna de la Maestría con mención en Administración y Gerencia Social y conocedores de sus trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación el instrumento “ Cuestionario de encuesta sobre “La Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016” de la presente investigación.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente

-----

Bach: Teresa Facundo Antón  
DNI. 23763913

Adjunto:

- Matriz de consistencia
- Operacionalización de variables
- Instrumento de la investigación
- Hoja d respuestas
- Ficha de Juicio de expertos

**ANEXO N° 03: CUESTIONARIO - VALIDACIÓN DE EXPERTOS**  
**MATRIZ DE DIMENSIONES E INDICADORES**

**Valoración:**

- 5.-Totalmente en desacuerdo (TDA)
- 4. En desacuerdo (DA)
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo A/D
- 2. De acuerdo (A)
- 1. Totalmente de acuerdo (TA)

**VARIABLE INDEPENDIENTE: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

						VALIDACION DEL DOCENTE		
Nº	PREGUNTAS					SI	NO	SUGERENCIAS
	<b>DIMENSIÓN:PLANEACIÓN</b>							
	<b>Indicador: Diagnostico</b>							
1.	Hemos realizado el diagnóstico de nuestra institución en equipo.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
2.	El diagnostico refleja las características de nuestra institución.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
	<b>Indicador: Formulación</b>							
3.	Hemos elaborado los objetivos y metas de nuestra institución tomando como base los resultados del diagnóstico de la realidad.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
4..	Conocemos y asumimos compromiso con el logro de los resultados y metas institucionales							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
	<b>Indicador: Ejecución</b>							
5.	Las acciones programadas se articulan a los objetivos y metas de la institución							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
6..	Asumimos una actitud de compromiso con el desarrollo de las acciones programadas							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
	<b>Indicador: Evaluación y control del plan</b>							
7.	Se programan acciones de monitoreo y supervisión del Plan Estratégico de la Institución							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
8.	Se efectúan acciones de control de la Ejecución del							

	Plan Estratégico.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
9.	Se realizan previamente evaluaciones de los avances del Plan Estratégico							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
10.	Los funcionarios y personal de la institución tienen conocimiento de los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación, así como de los instrumentos de evaluación que se aplicaran.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
<b>B.</b>	<b>DIMENSION: ORGANIZACIÓN</b>							
	<b>Indicador: Normatividad</b>							
11.	Aplico normas legales, técnicas y administrativas que permiten materializar los objetivos y metas previstas.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
12.	Efectuó procesos de gestión en estricto cumplimiento de las normas legales que rigen el trabajo municipal y el de atención a niñas, niños y adolescentes.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
13.	Realizo procesos de gestión administrativa que cumplen apropiadamente los procedimientos técnicos que regulan la práctica administrativa municipal y el de atención a las niñas, niños y adolescentes.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
14.	Realizo procesos de gestión institucional en cumplimiento estricto de lo que se establece en el ROF y el MOF							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
	<b>Indicador: Programación de actividades</b>							
15.	Realizo actividades de trabajo institucional programadas con adecuada comunicación y coordinación entre las instancias de gestión y los trabajadores ejecutores de las actividades.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
16.	La realización de las actividades programadas genera un clima de integración y de identidad institucional que favorecen el logro de los objetivos previstos.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
	<b>Indicador: Seguimiento de la ejecución de normas</b>							
17.	Se monitorea y supervisa la ejecución de las normas de gestión institucional.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
18.	Se evalúa el funcionamiento de la estructura organizacional.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
19.	Se efectúan acciones correctivas y de retroalimentación en la ejecución de las normas							

	institucionales.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
	<b>DIMENSIÓN: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>						
	<b>Indicador: Toma de decisiones</b>						
20.	La toma de decisiones en la institución se efectúa realizando una adecuada selección de alternativas.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
21.	La adecuada toma de decisiones en la institución influye en el desempeño positivo de las distintas áreas de trabajo						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
22.	Las decisiones institucionales se caracterizan por ser producto de un proceso lógico y racional.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
	<b>Indicador: Motivación</b>						
23.	Ejecuto las acciones con dedicación por la por la motivación que promueve la dirección institucional al proporcionar adecuadas condiciones de trabajo.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
24.	Realizo las acciones más por la vocación, intereses y responsabilidad de los integrantes de la institución						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
25.	Tenemos un clima institucional sumamente positivo que motiva la realización de las actividades institucionales.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
	<b>Indicador: Comunicación</b>						
26.	Disponemos de un sistema de comunicación que permite poner en marcha de manera exitosa los planes y programas previstos y corregir errores y confusiones que afecten el logro de objetivos diseñados.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
27.	La comunicación predominante en la institución es aquella que proviene de los cargos jerárquicos y se dirige hacia los trabajadores de área.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
28.	La comunicación en la institución se da entre niveles jerárquicos semejantes y luego se transfiere a los trabajadores.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
29.	La comunicación en la institución se caracteriza por la claridad, oportunidad, confiabilidad e integridad de sus directivos.						
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>		
	<b>Indicador: Liderazgo</b>						
30.	En la institución las decisiones son asumidas de manera personal por los jefes de los diferentes departamentos						

	TA	A	A/D	DA	TDA			
31.	Cuando se requiere tomar decisiones los responsables de la conducción institucional piden ayuda a los integrantes de la institución y recompensan su participación							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
32.	En la institución se toman decisiones haciendo participar a los integrantes en el tratamiento y la solución de los problemas							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
33.	Se estimula la participación de todos los integrantes en el planteamiento y desarrollo de las actividades institucionales.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
<b>DIMENSION: EVALUACIÓN Y CONTROL</b>								
<b>Indicador: Estándares</b>								
34.	En la institución se han definido estándares que sirven de modelo, guía o base para efectuar el control de los procesos de gestión y sus resultados.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
35.	Conocemos y aplicamos los estándares o indicadores de gestión y de resultado de la institución para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
36.	Existen guías de estándares e instrumentos de evaluación y control de la calidad de los procesos de gestión y de los resultados institucionales.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
37.	Contamos con un sistema de evaluación y control institucional que los trabajadores consideran como referente para el desarrollo eficaz de las acciones previstas.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
<b>Indicador: Medición</b>								
38	En la institución se utiliza instrumentos de medición de resultados debidamente aprobados.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
39	Los instrumentos de medición de resultados que se utilizan en la institución son eficaces.							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
<b>Indicador: Retroalimentación</b>								
40.	Como consecuencia de las acciones previstas en el sistema de evaluación de la institución, se recogen los reportes sobre los aciertos y errores en la ejecución del plan estratégico de la institución							
	TA	A	A/D	DA	TDA			
41.	Contamos con un plan de evaluación del logro de los objetivos, actividades y metas que utilizando el							

	monitoreo y la supervisión posibilita retroalimentar los procesos de gestión para mejorar los resultados institucionales.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE : RESULTADOS OPERATIVOS</b>						
	<b>DIMENSIÓN: METAS CUANTITATIVAS</b>						
	<b>Indicador: Número de atenciones sociales</b>						
42-	Si se compara el número de atenciones sociales realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>Indicador: Número de atenciones psicológicas</b>						
43.	Si se compara el número de atenciones psicológicas realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>Indicador: Número de atenciones educativas</b>						
44.	Si se compara el número de atenciones educativas realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>Indicador: Número de atenciones alimentarias</b>						
45.	Si se compara el número de atenciones alimentarias realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>Indicador: Número de atenciones de salud</b>						
46.	Si se compara el número de atenciones de salud realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>Indicador: Número de atenciones de tutoría</b>						
47.	Si se compara el número de atenciones de tutoría realizadas con las atenciones programadas se dirá que se ha logrado las metas cuantitativas.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>Indicador: Número de atenciones de fortalecimiento familiar</b>						
48.	Si se compara el número de atenciones de Fortalecimiento Familiar realizadas con las atenciones programadas se dirá que se han logrado las metas cuantitativas.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		
	<b>DIMENSIÓN: METAS CUALITATIVAS</b>						
	<b>Indicador: Capacidad de convocatoria</b>						
49.	Considero que la capacidad de convocatoria de la institución es positiva.						
	TA	A	A/D	DA	TDA		

	<b>Indicador: Cambios generados</b>							
50.	De acuerdo con los resultados logrados considero que los cambios que estos han generado son positivos.							
	<b>Indicador: Calidad del servicio</b>							
51.	Considero que la calidad del servicio que brinda la institución es positiva.							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
	<b>Indicador: Impacto</b>							
52.	De acuerdo a los resultados obtenidos, considero que estos han generado un impacto social positivo							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
	<b>Indicador: Valoración intrainstitucional</b>							
53	Considero que necesito mayor apoyo institucional para el logro de mis resultados							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			
54	Considero que los logros alcanzados son valorados dentro de la institución							
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>A/D</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>			

**Muchas gracias**

## ANEXO N° 04 : CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para determinar la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar la prueba a 30 trabajadores y se midió con el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Dónde:

K : Número de ítems

$S_i^2$  : Varianza muestral de cada ítems

$S_T^2$  : Varianza del total de puntaje de los ítems

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21
1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	4	1
2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	2	2	4	2
3	1	2	1	2	1	2	1	3	4	2	1	2	4	2	1	2	4	1	2	4	1
4	1	2	1	1	1	2	1	3	1	4	1	2	4	1	1	2	4	1	2	4	1
5	1	3	4	2	4	2	1	3	1	4	4	2	4	2	1	2	4	4	2	4	1
6	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	4	1
7	1	3	5	1	4	4	1	3	1	1	4	4	5	1	1	1	5	4	4	5	1
8	2	1	5	1	4	1	2	3	1	4	4	1	5	1	2	1	5	4	1	5	2
9	2	3	5	1	4	2	1	3	5	4	4	2	5	1	2	2	5	4	2	5	2
10	2	3	5	1	2	4	1	3	5	4	2	4	5	1	2	2	5	2	4	5	2
11	1	2	5	1	1	4	1	2	1	2	1	4	5	2	1	2	5	1	4	5	1
12	2	3	1	1	4	1	2	3	1	2	4	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2
13	2	3	2	1	4	2	2	3	1	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2
14	3	1	2	1	3	1	3	3	3	4	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	3



15	4	3	2	1	4	4	1	3	2	4	4	4	2	4	4	1	2	4	4	2	4
16	4	1	2	1	4	1	1	1	1	4	4	1	2	4	4	1	2	4	1	5	4
17	2	1	1	4	2	1	2	3	1	4	2	1	1	4	2	1	1	2	1	5	2
18	1	3	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1
19	1	2	1	1	1	2	1	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	1	2	5	1
20	1	3	2	1	2	4	1	4	1	2	2	4	2	4	1	1	2	2	4	1	2
21	1	2	2	5	2	4	2	3	2	1	2	4	2	4	2	1	2	2	4	1	2
22	1	1	2	5	2	4	1	4	1	1	2	4	1	4	1	1	1	2	4	1	1
23	2	3	1	1	2	4	1	4	2	1	2	4	1	5	1	1	1	2	4	1	1
24	1	3	4	1	1	4	1	3	1	1	1	4	1	5	1	2	1	1	4	2	1
25	1	1	4	1	1	5	2	5	1	1	1	5	2	5	1	2	2	1	5	2	2
26	1	1	4	1	1	5	1	5	1	2	1	5	2	5	1	2	2	1	5	2	2
27	1	1	5	1	2	5	2	5	1	2	2	5	2	5	2	1	2	2	5	1	2
28	1	1	5	2	2	5	2	5	1	2	2	5	1	1	2	2	1	2	5	2	1
29	1	2	5	1	2	5	2	5	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2
30	2	2	5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1
	47	62	94	44	66	87	42	92	54	76	66	87	78	83	49	46	78	66	87	94	51
si	0.7	0.8	2.7	1.3	1.5	2.4	0.3	1.4	1.7	2.1	1.5	2.4	2.3	2.7	0.7	0.3	2.3	1.5	2.4	2.5	0.7
st	868																				

	p22	p23	p24	p25	p26	
4	1	1	1	1		
5	2	2	2	2		
5	1	2	1	2		
5	1	2	1	2		
5	4	2	1	2		
5	1	4	1	1		

5	4	4	1	1	
5	4	1	2	1	
5	4	2	2	2	
5	2	4	2	2	
5	1	4	1	2	
5	4	1	2	1	
5	4	2	2	2	
5	3	1	3	1	
5	4	4	4	1	
5	4	1	4	1	
5	2	1	2	1	
5	1	1	1	1	
5	1	2	1	2	
5	2	4	4	1	
5	2	4	4	2	
5	2	4	4	1	
5	2	4	5	1	
5	1	4	5	1	
5	1	5	5	1	
5	1	5	5	1	
5	2	5	5	2	
4	2	5	1	2	
5	2	5	2	2	
5	1	1	2	1	
148	66	87	76	43	
0.1	1.5	2.4	2.3	0.3	80.98

Remplazando valores donde  $K=26$  y  $\sum (Si)^2 = 80.98$ ,  $St^2 = 868$

$$\alpha = \frac{26}{26-1} \left( 1 - \frac{80.98}{868} \right) = 0.92$$

Para el análisis correspondiente se tomó una muestra piloto de 30 trabajadores encuestados. El coeficiente obtenido, denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, ya que el resultado del cálculo correspondiente fue de 0.92, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, ya que cuando el coeficiente se aproxima a uno el instrumento de medición es altamente confiable.

## ANEXO N° 05: VALIDEZ DE CONTENIDO

La validez de contenido se realizó por medio de la prueba de Pearson (R)

$$R^2 = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

	Correlación de Pearson ítems total
item1	0.34
item2	0.65
item3	0.32
item4	0.67
item5	0.32
item6	0.89
item7	0.78
item8	0.4
item9	0.34
item10	0.65
item11	0.32
item12	0.67
item13	0.32
item14	0.89
item15	0.74
item16	0.9
item17	0.46
item18	0.66

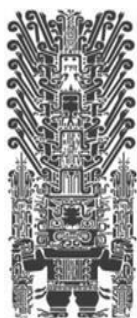
item19	0.34
item20	0.65
item21	0.32
item22	0.67
item23	0.32
item24	0.89
item25	0.63
item26	0.46

Los ítems mayores de 0.20 son aceptables; se considera muy buena la validez de contenido

## **ANEXO N° 06: VALIDEZ DE CRITERIO - JUICIO DE EXPERTOS**

Se recurrió a cinco expertos, para que emitan su juicio respecto al cuestionario que deberán responder los sujetos de la investigación. La ficha de evaluación considera 10 criterios: Claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, pertinencia y metodología.

De acuerdo al juicio de expertos, entorno a las dos variables: *Gestión administrativa (VI)* con sus dimensiones: Planeación, Organización, Dirección liderazgo, y Evaluación Control y *Resultados Operativos (VD)* con sus dimensiones: Metas Cuantitativas logradas y Metas Cualitativas logradas y 54 ítems, tenemos el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL

La gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

VALIDACIÓN DE DEL INSTRUMENTO

I.- DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del opinante. Dra. Gloris Emérita Calle Hernández  
1.2 Cargo o institución donde labora: Docente de la Universidad Particular de Chiclayo  
1.3 Nombre del Instrumento:  
1.4 Autor (a) del instrumento: Facundo Antón, Teresa de Jesús

II.- ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

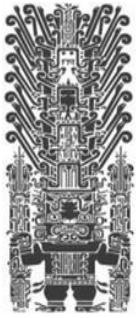
CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIONES				
		Deficiente 0 – 20 %	Regular 21 – 40%	Bueno 41 – 60 %	Muy Bueno 61 – 80 %	Excelente 81 – 100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	-	-	-	-	0.96
2. OBJETIVIDAD	Permite registrar información sobre las variables que se investiga	-	-	-	-	0.95
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia sobre el tema que se investiga	-	-	-	-	0.99
4. ORGANIZACIÓN	Tiene estructura lógica	-	-	-	-	0.96
5. SUFICIENCIA	Cubre todas las dimensiones de las variables en estudio	-	-	-	-	0.98
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para los propósitos de la investigación	-	-	-	-	0.89
7. CONSISTENCIA	Se sustenta en fundamentos teórico científicos	-	-	-	-	0.97
8. COHERENCIA	Hay relación entre los ítems	-	-	-	-	0.96
9. PERTINENCIA	Es apropiado a la población en estudio	-	-	-	-	0.98
10. METODOLOGÍA	Hace posible el acopio de información con rigor científico	-	-	-	-	0.96

III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

IV.- PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...0.96...

Firma del experto opinante

DNI: 02640548



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL**

La gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**VALIDACIÓN DE DEL INSTRUMENTO**

**I.- DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del opinante: Dra. Nancy Yanavilca Salsavilca
- 1.2 Cargo o institución donde labora: Docente
- 1.3 Nombre del Instrumento:
- 1.4 Autor (a) del instrumento: Facundo Antón, Teresa de Jesús

**II.- ASPECTOS DE VALIDACION**

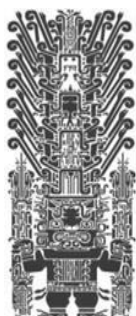
CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIONES				
		Deficiente 0 – 20 %	Regular 21 – 40 %	Bueno 41 – 60 %	Muy Bueno 61 – 80 %	Excelente 81 – 100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	-	-	-	-	0.98
2. OBJETIVIDAD	Permite registrar información sobre las variables que se investiga	-	-	-	-	0.99
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia sobre el tema que se investiga	-	-	-	-	0.95
4. ORGANIZACIÓN	Tiene estructura lógica	-	-	-	-	0.96
5. SUFICIENCIA	Cubre todas las dimensiones de las variables en estudio	-	-	-	-	0.92
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para los propósitos de la investigación	-	-	-	-	0.96
7. CONSISTENCIA	Se sustenta en fundamentos teórico científicos	-	-	-	-	0.97
8. COHERENCIA	Hay relación entre los ítems	-	-	-	-	0.88
9. PERTINENCIA	Es apropiado a la población en estudio	-	-	-	-	0.99
10. METODOLOGÍA	Hace posible el acopio de información con rigor científico	-	-	-	-	0.96

**III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

**IV.- PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...0.96...**

Firma del experto opinante  
DNI: 06837411





La gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

**VALIDACIÓN DE DEL INSTRUMENTO**

**I.- DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del opinante: Dr. Luis Facundo Antón
- 1.2 Cargo o institución donde labora: Docente de la Universidad Particular de Chiclayo
- 1.3 Nombre del Instrumento:
- 1.4 Autor (a) del instrumento: Facundo Antón, Teresa de Jesús

**II.- ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

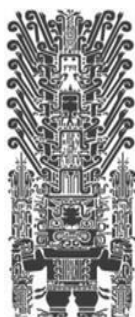
CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIONES				
		Deficiente 0 – 20 %	Regular 21 – 40 %	Bueno 41 – 60 %	Muy Bueno 61 – 80 %	Excelente 81 – 100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	-	-	-	-	0.95
2. OBJETIVIDAD	Permite registrar información sobre las variables que se investiga	-	-	-	-	0.97
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia sobre el tema que se investiga	-	-	-	-	0.95
4. ORGANIZACIÓN	Tiene estructura lógica	-	-	-	-	0.97
5. SUFICIENCIA	Cubre todas las dimensiones de las variables en estudio	-	-	-	-	0.96
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para los propósitos de la investigación	-	-	-	-	0.96
7. CONSISTENCIA	Se sustenta en fundamentos teórico científicos	-	-	-	-	0.95
8. COHERENCIA	Hay relación entre los ítems	-	-	-	-	0.93
9. PERTINENCIA	Es apropiado a la población en estudio	-	-	-	-	0.94
10. METODOLOGÍA	Hace posible el acopio de información con rigor científico	-	-	-	-	0.96

**III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

.....  
**IV.- PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...0.95...**

.....  
Firma del experto opinante

DNI : 16636243



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL

La gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

VALIDACIÓN DE DEL INSTRUMENTO

I.- DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del opinante: Dra. Conozco Simón, Carmen Luisa  
1.2 Cargo o institución donde labora: Docente  
1.3 Nombre del Instrumento:  
1.4 Autor (a) del instrumento: Facundo Antón, Teresa de Jesús

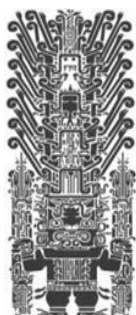
II.- ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIONES				
		Deficiente 0 – 20 %	Regular 21 – 40 %	Bueno 41 – 60 %	Muy Bueno 61 – 80 %	Excelente 81 – 100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	-	-	-	-	0.99
2. OBJETIVIDAD	Permite registrar información sobre las variables que se investiga	-	-	-	-	0.96
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia sobre el tema que se investiga	-	-	-	-	0.98
4. ORGANIZACIÓN	Tiene estructura lógica	-	-	-	-	0.96
5. SUFICIENCIA	Cubre todas las dimensiones de las variables en estudio	-	-	-	-	0.99
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para los propósitos de la investigación	-	-	-	-	0.96
7. CONSISTENCIA	Se sustenta en fundamentos teórico científicos	-	-	-	-	0.97
8. COHERENCIA	Hay relación entre los ítems	-	-	-	-	0.95
9. PERTINENCIA	Es apropiado a la población en estudio	-	-	-	-	0.99
10. METODOLOGÍA	Hace posible el acopio de información con rigor científico	-	-	-	-	0.95

III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

.....  
IV.- PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....0.95.....

-----  
Firma del experto opinante  
DNI N° 07346644



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL

La gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.

VALIDACIÓN DE DEL INSTRUMENTO

I.- DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del opinante: Mag. Zárate Jurado, Humberto  
1.2 Cargo o institución donde labora: Docente Universidad Católica Sedes Sapientiae  
1.3 Nombre del Instrumento:  
1.4 Autor (a) del instrumento: Facundo Antón, Teresa de Jesús

II.- ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIONES				
		Deficiente 0 – 20 %	Regular 21 – 40 %	Bueno 41 – 60 %	Muy Bueno 61 – 80 %	Excelente 81 – 100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	-	-	-	-	0.98
2. OBJETIVIDAD	Permite registrar información sobre las variables que se investiga	-	-	-	-	0.87
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia sobre el tema que se investiga	-	-	-	-	0.99
4. ORGANIZACIÓN	Tiene estructura lógica	-	-	-	-	0.96
5. SUFICIENCIA	Cubre todas las dimensiones de las variables en estudio	-	-	-	-	0.91
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para los propósitos de la investigación	-	-	-	-	0.94
7. CONSISTENCIA	Se sustenta en fundamentos teórico científicos	-	-	-	-	0.97
8. COHERENCIA	Hay relación entre los ítems	-	-	-	-	0.99
9. PERTINENCIA	Es apropiado a la población en estudio	-	-	-	-	0.99
10. METODOLOGÍA	Hace posible el acopio de información con rigor científico	-	-	-	-	0.96

III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

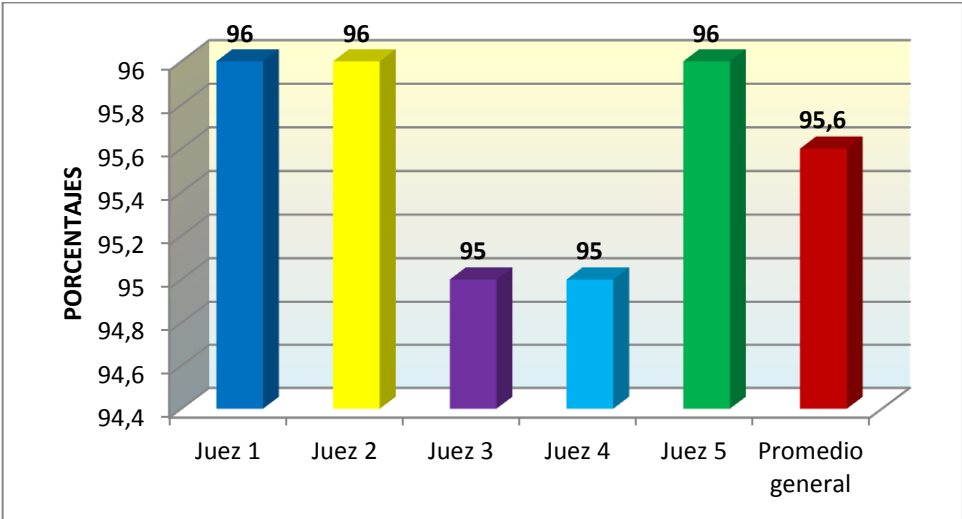
IV.- PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...0.96...

Firma del experto opinante  
DNI : N° 08209603

**Tabla N° 09:  
Promedio general del criterio de los jueces**

<b>Jueces</b>	<b>Promedio</b>
Juez 1	96
Juez 2	96
Juez 3	95
Juez 4	95
Juez 5	96
<b>Promedio general</b>	<b>95.6</b>

**Figura N° 01:  
Promedio del criterio de los jueces expertos**



Se aprecia que existe alta validez por parte de los jueces con una eficiencia de 95.6 %

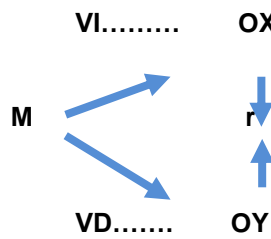
## ANEXO N° 07: FICHA TÉCNICA

<b>NOMBRE</b>	La gestión administrativa y el logro de resultados operativos en el departamento de atención integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016.
<b>AUTOR</b>	Teresa de Jesús, Facundo Antón
<b>MES Y AÑO DE ELABORACIÓN</b>	Octubre del 2016
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Auto administrado
<b>ASPECTOS QUE EVALUAN LOS REACTIVOS</b>	Planeación
	Organización
	Dirección y Liderazgo
	Evaluación y control
	Metas Cuantitativas
	Metas Cualitativas
<b>RANGO DE APLICACIÓN</b>	Trabajadores de la Municipalidad de Lima
<b>VALIDEZ</b>	De contenido por juicio de expertos con un promedio general de validez del 92 %
<b>CONFIABILIDAD</b>	Por consistencia interna probada por el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.94
<b>CALIFICACIÓN</b>	Según escala de frecuencia

**ANEXO Nº 08 : MATRIZ DE CONSISTENCIA****LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL LOGRO DE RESULTADOS OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN INTEGRAL AL NIÑO, NIÑA Y ADOLESCENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2016.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Existe relación entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Establecer el grado de relación que existe entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Entre la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima existe un alto grado de relación directa y significativa
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>
1.¿Cómo es la Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	1.Evaluar la Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	1.La Gestión Administrativa en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 es muy buena.
2.¿Cuál es el nivel de logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	2.Identificar el nivel de logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	2. Los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 son muy favorables.
3.¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	3.Indicar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	3.Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cuantitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación directa
4.¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	4.Demostrar la relación que existe entre el la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	4.Entre la Gestión Administrativa y el logro de las metas cualitativas en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa
5.¿Qué relación existe entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	5.Precisar la relación que existe entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	5.Entre el Planeamiento de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación directa.

6.¿Qué relación existe entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	6.Determinar la relación que existe entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	6.Entre la Organización de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe una relación positiva considerable.
7.¿Qué relación existe entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	7.Establecer la relación que existe entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	7.Entre la Dirección y liderazgo de la Gestión Administrativa y el logro de resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa
8.¿Qué relación existe entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016?	8.Especificar la relación que existe entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016	8.Entre la Evaluación y Control de la Gestión Administrativa y el logro de los resultados operativos en el Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente de la Municipalidad de Lima, 2016 existe relación significativa

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº DE ÍTEM	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA	
VI: Gestión Administrativa	Planeación	Diagnostico	1.2	<u>Tipo de Investigación</u> .Según su naturaleza: Factual  .Según el método de estudio de las variables: Cuantitativo  <u>Nivel de investigación:</u>  . Según el nivel: Descriptivo  .Según el alcance: Correlacional <u>Diseño de la investigación:</u>  . No experimental (de corte transversal)  <u>Diagrama del Diseño:</u>  	<b>Población</b>  La población objetivo estuvo compuesta por el total de 120 trabajadores del Departamento de Atención Integral a niños, niñas y adolescentes de la Municipalidad de Lima  <b>Muestra</b> De acuerdo al resultado obtenido queda establecida como muestra ajustada de 52 trabajadores a los cuales se les aplicò el cuestionario de investigación.	
		Formulación	3.4			
		Ejecución	5,6			
		Evaluación y control del plan	7.8.9.10			
	Organización	Normatividad	11.12.13.14.			
		Programación de actividades	15.16			
		Seguimiento de la ejecución de normas	17.18.19			
	Dirección Liderazgo	y	Toma de decisiones			20.21.22
			Motivación			23.24.25
		Comunicación	26,27,28,29			
		Liderazgo	30.31.32.33			
	Evaluación control	y	Estándares			34.35.36.37
			Medición			38.39
Retroalimentación			40.41			
VII. Resultados Operativos	Metas Cuantitativas	Número de atenciones sociales	42			
		Número de atenciones psicológicas	43			
		Número de atenciones educativas	44			
		Número de atenciones alimentarias	45			
		Número de atenciones de salud	46			
		Número de atenciones de tutoría	47			
		Número de atenciones de fortalecimiento familiar	48			
	Metas Cualitativas	Capacidad de convocatoria	49			
		Cambios generados	50			
		Calidad del servicio	51			
		Impacto	52			
		Valoración intrainstitucional	53, 54			



## **ANEXO N° 09: DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Gestión Administrativa.** Es el punto de partida del proceso administrativo, a través de la cual se determinan resultados esperados, análisis del entorno para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para definir las alternativas óptimas con la finalidad de lograr los objetivos. (Munch et al., 2010, p.50).

**Resultados operativos,** lo constituyen el resultado de la gestión operativa. Entendiéndose por esta o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. (Arnoletto y Díaz, 2010, p. 35).

**El Departamento de Atención Integral al niño, niña y adolescente** es una institución de carácter social, creada, organizada y sostenida por la Municipalidad Metropolitana de Lima, que tiene como finalidad brindar atención integral a niños, niñas y adolescentes que se encuentran en situación de abandono, peligro moral y pobreza extrema (Acuerdo de Concejo N° 121-94 “Reglamento del Complejo Asistencial Infantil Municipal).

**Planeación.** “Es la determinación de escenarios futuros, del rumbo hacia donde se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias a fin de lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (Munch et al., 2010, p.50).

**Organización.** “Es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de las jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo” (Munch et al., 2010, p.100).

**Dirección.** “Es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo” ((Munch et al., 2010, p.130).

**Control.** “Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” ((Munch, et al., 2010, p.164).