



EUPG

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

PROPUESTA DE VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO, LIMA 2015- 2016

Tesis para optar el Grado Académico de Doctora
en Administración

AUTOR (A)

Elera Flores, Jesús María

ASESOR (A)

Miranda Hidalgo, Juan Carlos

JURADO

Manrique Suárez, Luis Humberto

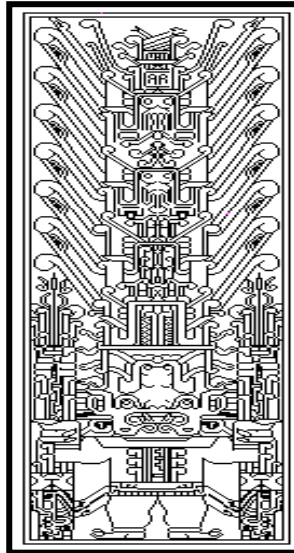
Tejada Estrada, Gina Coral

Rojas García, José Domingo

Lima - Perú
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO



TESIS

**“PROPUESTA DE VALORACIÓN DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO
HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO,
LIMA 2015- 2016”**

PRESENTADOPOR:

ELERA FLORES JESÚS MARÍA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERU

2017

DEDICATORIA:

A Dios por iluminar mi vida.

Con eterna gratitud a Ana y

Esteban, mis padres.

Con amor y gratitud a mis hijos

Jesús y Lesly.

A mi esposo Moisés, por su

constante motivación y apoyo.



AGRADECIMIENTOS

A la universidad Nacional Federico Villarreal – Escuela Universitaria de Post Grado, Doctorado en Administración, por sus enseñanzas que nutrieron mi carrera profesional.

A mi asesor el Dr. Juan Carlos Miranda Hidalgo, por su invaluable asesoramiento en la presente investigación.

A la Dra. Gina Coral Tejada Estrada, al Dr. Luis Humberto Manrique Suárez y Dr. José Samaniego Rojas García, por su apoyo en la revisión del Plan de Tesis.

Al Dr. José Tamayo Calderón, mi profundo y especial agradecimiento por sus valiosos aportes durante el desarrollo del estudio.

Al Personal de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, por su disposición para participar en la investigación.

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|-----------|
| Título | 01 |
| Autor | 01 |
| Resumen | 07 |
| Abstract | 09 |
| INTRODUCCION | 13 |
| CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.1 ANTECEDENTES | |
| 1.1.1 Antecedentes en el ámbito Nacional | 17 |
| 1.1.2 Antecedentes en el ámbito Internacional | 19 |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA | 23 |
| 1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | |
| 1.2.1.1 Problema Principal | 23 |
| 1.2.1.2 Problemas Secundarios | 23 |
| 1.2.1.3 Formulación del Problema | 24 |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 1.3.1 Objetivo General | 26 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 26 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA | |
| 1.4.1 Justificación de la Investigación: Teórica, Práctica, Metodológica y Social | 28 |
| 1.4.2 Importancia de la Investigación | 29 |
| 1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES | 29 |

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

| | | |
|-----------------------------------|--|------------|
| 1.6 | DEFINICIÓN DE VARIABLES | 32 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | | 33 |
| 2.1 | ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| 2.1.1 | Desde cuándo existe o se conoce el Problema | 37 |
| 2.1.2 | Estudios o Investigaciones Anteriores | 37 |
| 2.2 | PLANTEAMIENTO TEÓRICO GENERAL Y ESPECIALIZADO DEL PROBLEMA | 43 |
| 2.3 | MARCO CONCEPTUAL | |
| 2.3.1 | Conceptos Relacionados al Problema | 46 |
| 2.4 | MARCO LEGAL | 106 |
| 2.5 | HIPÓTESIS | |
| 2.5.1 | Hipótesis General | 107 |
| 2.5.2 | Hipótesis Específicas | 107 |
| 2.6 | VARIABLES E INDICADORES | 111 |
| 2.6.1 | Operacionalización de Variables | 112 |
| CAPÍTULO III: METODO | | 120 |
| 3.1 | Tipo de Investigación | 121 |
| 3.2 | Diseño de Investigación | 121 |
| 3.3 | Estrategia de Contrastación de Hipótesis | 122 |
| 3.5 | Población y Muestra | 123 |
| 3.6 | Técnicas de Investigación | 124 |
| 3.6.1 | Instrumento de Recolección de Datos, | 124 |
| 3.6.2 | Validación de los Instrumentos por Juicios de expertos | 125 |
| 3.6.3 | Técnica de Procesamiento de Datos | 126 |

| | | |
|--|---|------------|
| 3.6.4 | Técnica de Análisis Estadístico e Interpretación de la Información | 129 |
| 3.6.5 | Investigaciones exentas del libre consentimiento informado | 130 |
| CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | | 131 |
| 4.1 | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN | 132 |
| 4.1.1. | Resultados del Análisis Descriptivo del Estudio | 133 |
| 4.1.2 | Resultados del Análisis Descriptivo de los Perfiles Evaluativos | 149 |
| 4.2 | Resultados del Análisis Inferencial del Estudio: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS | 157 |
| CAPITULO V: DISCUSIÓN | | 176 |
| 5.1 | Análisis Crítico de los Resultados del Análisis Descriptivo e Inferencial del Estudio | 177 |
| 5.2 | Conclusiones | 182 |
| 5.3 | Recomendaciones | 186 |
| 5.4 | Referencias Bibliográficas | 187 |
| ANEXOS | | 195 |
| Anexo Nº 1 | Matriz de Consistencia de la Investigación | 196 |
| Anexo Nº 2 | Instrumento para la recolección de Datos “Cuestionario de Encuesta Ad Hoc” | 200 |
| Anexo Nº 3 | Validación por Juicio de Expertos de la Validez y Confiabilidad del Instrumento | 207 |
| Anexo Nº 4 | Definición de Términos | 210 |

RESUMEN

OBJETIVO: Conocer los Resultados de Valorar la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú, en relación a las características de los elementos de Estructura, Procesos – actividades y Resultados – producto, del Enfoque Sistémico, respecto a las nueve Hipótesis Descriptivas Correlacionales, así como a las Tablas de contingencias respectivas. **MÉTODO:** Es una Investigación cuantitativa con un Diseño Tipo Observacional Descriptivo Correlacional, con Enfoque Sistémico de Estructura, Procesos – actividades y Resultados – producto, para poder comprender los Resultados de las cuatro Tablas – Gráficos del personal, de las once Tablas – Gráficos de los Perfiles Valorativos de la Gerencia, de las nueve Hipótesis, así como las Tablas de Contingencia respectivas de la Gerencia de Desarrollo Humano. **RESULTADOS:** En el **Análisis Descriptivo** se encuentra que las cuatro Tablas – Gráficos sobre datos demográficos del Personal de la Gerencia facilitó la consistencia del estudio en los 90 participantes, que las once Tablas – Gráficos de los Perfiles Valorativos de la Gerencia obtuvieron una **Valoración de Buena**, en todos los Perfiles de Infraestructura Física, instalaciones y Equipos, del Planeamiento Estratégico, de la Organización Formal y Humana, de la Dirección de Liderazgo, de los Documentos Normativos de Gestión, de los Sistemas Administrativos, de la Gestión de los Visionarios de la Gestión y de Gestión

resultado de Valoración Global de **Muy Buena** de la Gestión de Desarrollo Humano, y el Resultado del Grado de Satisfacción de **Satisfactorio** de la atención de los usuarios de los Servicios de la Gerencia de Desarrollo Humano. En el **Análisis Inferencial**, después de aplicar todos los pasos del proceso de Análisis inferencial en las nueve (09) Hipótesis Descriptivas Correlacionales, así como las Tablas de Contingencia Descriptiva, y las Pruebas de X² de Pearson y el Coeficiente de Correlación Gamma, se obtuvo en todas las Hipótesis un Resultado altamente significativo ($p = 0.000$), con elevada Conclusión Científica Evidente.

CONCLUSIÓN: En la presente Investigación se ha podido comprobar a través del Análisis Descriptivo y del Análisis Inferencial, el adecuado Resultado de la Valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima, utilizando el Enfoque Sistémico con los elementos de Estructura, Procesos – actividades y Resultados – producto, con el Diseño Tipo Observacional Descriptivo, Transversal y Correlacional. En base a ésta adecuada experiencia, que las autoridades pertinentes propongan se efectúe la Valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de las Municipalidades de los Distritos de Lima, y de todas las regiones del país para que actualicen y mejoren el manejo de la Gestión Municipal.

PALABRAS CLAVE: Gestión Administrativa, Gerencia de Desarrollo Humano, Municipalidad de San Isidro, Enfoque Sistémico.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To Evaluate the Administrative Management of the Human Development Management at “Municipalidad de San Isidro” in Lima - Peru, in relation to the characteristics of the Systemic Approach’s elements: Structure, Processes - Activities and Results – product, according to the nine Correlational Descriptive Hypotheses and the respective Contingency Tables.

METHOD: This is a quantitative research with a correlational, observational, descriptive, design with a systemic approach to structure, processes - activities and results - product, to be able to understand the results of the four tables - graphs of the staff, the eleven the tables - graphs of the Management’s evaluative profiles, the nine hypotheses and the respective Contingency Tables of the Human Development Management. **RESULTS:** In the

Descriptive Analysis it was found that the four Tables - Graphs on demographic data of the Management staff facilitated the consistency of the study in the 90 participants, the eleven Tables - Graphs of the Management’s evaluative profiles obtained a **Good Rating**, in all Physical Infrastructure Facilities and equipment profiles of Strategic Planning, Human and Formal Organization, Leadership Direction, Management’s normative Documents, Administrative Systems, Management of the 21st Century Administrative Management Visionaries of the Human Development Management, it highlights the Global Evaluation result of **Very Good** Human Development Management, and the **Satisfactory** Satisfaction level of the user support from

Human Development Management Services. In the **Inferential Analysis**, after applying all the steps of inferential analysis process in the nine (09) Correlational Descriptive Hypotheses, and the Descriptive Contingency Tables, and the Pearson X2 Tests and the Gamma Correlation Coefficient, it was obtained a highly significant result ($p = 0.000$), with high evident Scientific Conclusion, in all hypotheses.

CONCLUSION: In the present research, it was verified through Descriptive and Inferential Analysis the adequate Result of the Evaluation of the Administrative Management of the Human Development Management at “Municipalidad de San Isidro” in Lima - Perú, using the Systemic Approach with the elements of Structure, Processes - Activities and Results - product, with the Correlational Transversal observational Descriptive Design. Based on this adequate experience, it is recommended that the pertinent authorities propose the evaluation of Administrative Management of Human Development Management at Municipalities of the Districts of Lima and all regions of the country in order to update and improve management of the Municipal Management.

KEY WORDS: Administrative Management, Human Development Management, “Municipalidad de San Isidro”, Systemic Approach.



RESUMO

OBJETIVO: Avaliar os resultados da gestão administrativa do Desenvolvimento Humano do Município de San Isidro de Lima - Peru, em relação às características dos elementos de estrutura, processos- atividades e resultados –produto do enfoque sistêmico, cerca de nove hipóteses descritivo correlacionais, bem como às tabelas respectivas das contingências.

MÉTODO: É uma pesquisa quantitativa de desenho observacional descritivo correlacional, com enfoque sistêmico de estrutura, processos - atividades e resultados - produtos, para entender os resultados das quatro tabelas – Gráficos do personal, das onze tabelas – Gráficos dos perfis de avaliação da Gestão das nove hipóteses, bem como as respectivas tabelas de contingência de Gestão do Desenvolvimento Humano.

RESULTADOS: Na **Análise Descritiva**, as quatro tabelas – gráficos sobre os dados demográficos da equipe de gerenciamento facilitou a consistência do estudo nos 90 participantes, que as onze Tabelas – Gráficos dos perfis valorativos de Gestão obtido uma **Classificação de Boa** em todos os perfis de infra-estrutura física, instalações e equipamentos, do Planejamento Estratégico, da organização formal e humana, da Direcção de Liderança, dos documentos regulatórios de Gestão, dos Sistemas administrativos, da Gestão dos Visionaries de Gestão e de gestão gerencial do século XXI do Gerenciamento do Desenvolvimento Humano, o resultado da avaliação global de **Muito boa** da gestão do Desenvolvimento Humano, eo resultado de satisfação **Satisfatória** da atenção dos usuários dos Serviços de

gerenciamento do Desenvolvimento Humano. Na análise inferencial, após da aplicação de todas as etapas do processo de **Análise Inferencial** nas nove (09) Hipóteses Descritivas Correlacionais, bem como as Tabelas de Contingência descritiva e testes de X^2 de Pearson e o coeficiente de correlação Gamma, obteve-se em todos os hipóteses um resultado altamente significativa ($p = 0,000$), com alta conclusão científica clara.

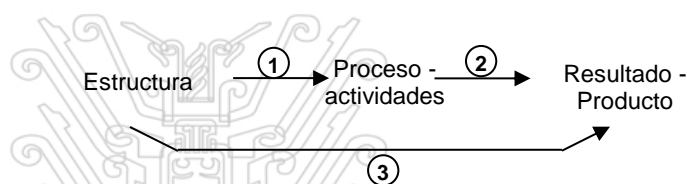
CONCLUSÃO: Neste estudo verificou-se através de análise descritiva e análise inferencial, o resultado da avaliação da gestão administrativa do Gerenciamento do Desenvolvimento Humano do Município de San Isidro de Lima, usando o enfoque sistêmico para elementos de estrutura, processos - atividades e resultados - produto, com o desenho descritivo, transversal, correlacional e observacional. Com base nesta experiência certa, é que as autoridades competentes propor a Avaliação da Gestão Administrativa de Gestão de Desenvolvimento Humano dos municípios dos distritos de Lima e todas as regiões do país para atualizar e melhorar a gestão Gestão Municipal.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação da Gestão de Gestão Administrativa de Desenvolvimento Humano do Município de San Isidro - abordagem de sistemas com elementos de estrutura, processos - atividades e resultados - produto.

INTRODUCCIÓN

En el **Enfoque Sistémico actual**, surge a partir del año 2001, como un sistema más evolucionado que los anteriores, a consecuencia de la publicación: la transformación de la gestión de hospitales en América Latina y el Caribe, por la OPS/OMS, conjuntamente con el *Ministere des Affaires Etrangères* de Francia, y ACCODES de Canadá:

Los **elementos** y las relaciones que lo componen se grafican así



El Enfoque Tripartito de DONABEDIAN (1980), de Estructura, Proceso y Producto, en la atención y Valoración de la Salud, es solo posible porque una buena estructura aumenta la posibilidad de un buen Proceso, aunque no le asegura y un buen proceso aumenta la posibilidad de un buen Resultado.

| ESTRUCTURA | PROCESOS - actividades [V.I] | RESULTADOS - producto [V.D] |
|--|---|---|
| Población de estudio | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Recursos de Personal y de una muestra de usuarios de la Gerencia de Desarrollo Humano. | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados-producto de la Valoración de la de la Gestión de la Gerencia durante el tiempo de estudio. |
| Recursos de Infraestructura física, instalaciones y equipos. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Recursos de infraestructura física, instalaciones y equipos en los sectores de atención de la Gerencia Humano. | |
| Gestión Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Gestión Organizacional de la Gerencia: <ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento Estratégico - Organización Formal y Humana | <ul style="list-style-type: none"> • Valoración Global del Resultado de la Gestión |

| | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Dirección y Liderazgo - Coordinación; Con trol y Evaluación | de la Gerencia de Desarrollo Humano [V.D] |
| Documentos Normativos de Gestión. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de organización y funciones (MOF) - Manual de Normas Administrativas (MNA) - Manual de Procedimientos técnicos (MPT) - Guías o Protocolos de Atención. - Otros documentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de Satisfacción de la población usuaria d los Servicios de la Gestión de Desarrollo Humano [V.D] |
| Gestión de los Sistemas Administrativos. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Gestión de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Recursos Humanos. - Gestión Económica – Financiera y Presupuestal. - Gestión Logística - Gestión de la calidad y Mercadeo. | <ul style="list-style-type: none"> • Valoración del Perfil Global de cada uno de los nueve (9) Perfiles planteados en el estudio. |
| Visionarios de la Gestión Comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Visionarios de la Gestión Gerencial aplicada a la Gerencia de Desarrollo Humano: <ul style="list-style-type: none"> - Administración efectiva y por objetivos, según Peter Drucker. - Ejercer el Liderazgo y escoger a los mejores jefes, según <i>Jack Welch</i>. - Manejar el Autoliderazgo y usar mejor su tiempo según <i>Stephen Covey</i>. - Alcanzar la excelencia y el trabajo flexible, según Tom Peter. | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las (9) nueve Hipótesis Descriptivas Correlacionales, así como las Tablas de Contingencia Descriptiva, y las Pruebas de X² de Pearson y el Coeficiente de Correlación Gamma. |

| | | |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar la administración y dominar el cambio, según Andrew Grove. - Organizar la cultura e inyectar creatividad según Charles Handy. | |
| <p>La Gestión Gerencial del Siglo XXI</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, aplicada a la Gerencia de Desarrollo Humano; - ¿Cómo saber cuándo hacer Coaching? - Estar preparado para manejar la crisis? - Estar preparado para aprovechar y manejar su tiempo? - Estar capacitado para dirigir reuniones efectivas? - Estar entrenado para dar feet back efectivamente? - Estar preparado para mejorar la Gerencia con resultados? - Cómo fortalecer la inteligencia emocional en la Gerencia - Utilizar el Plan financiero y de Mercadeo como una hoja de ruta? - Estar preparado para el Análisis costo-beneficio de la Gerencia? | |



CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- ANTECEDENTES: Bibliográficos Contextuales

1.1.1 EN EL ÁMBITO NACIONAL, se han podido ubicar a través de Internet, revistas científicas y centros de documentación, los siguientes estudios:

El MINSA, 2001, en el Manual de Indicadores Hospitalarias, define a la **Valoración** como un conjunto de actividades organizadas y sistemáticas que se realiza para conocer los avances y logros del proceso productivo en relación a los objetivos planteados. El acto de valorar consiste en emitir un juicio de valor que resulta de comparar las características observadas con un patrón de referencia.

Para TAMAYO, J. 2000, la valoración, es calcular o apreciar el valor de algo; es decir, emitir un juicio de valor al comparar dos situaciones. La situación presente respecto al pasado, midiendo lo realizado en relación a lo programado a base de indicadores o estándares establecidos; la situación presente respecto al futuro, calculando lo que falta por hacer.

La Gestión Administrativa, de una Institución (**TAMAYO, J. 2000**), comprende: Planeamiento Estratégico, Organización, Dirección y Liderazgo, Coordinación, Control y Valoración; es decir, las funciones de Gerencia Operativa respectiva.

La Organización de una Institución (TAMAYO, J. 2000), es la agrupación de dos o más personas de manera estructurada para lograr objetivos y metas comunes por medio de la asignación de deberes y responsabilidades.

Coordinación, Control y Valoración de una Institución (TAMAYO, J. 2000) (JIMÉNEZ CASTRO; 1995) (MINSA, 1970)

La Coordinación, es la disposición ordenada del esfuerzo del grupo que le da unidad de acción, armonía y equilibrio al todo, entre las acciones del personal y los recursos materiales del Establecimiento, con miras a un propósito común.

Los Documentos Normativos de Gestión (DNG) de un Establecimiento, (TAMAYO J; 2000) (MINSA, 1997) (TEJADA DE RIVERO D.; 1975), contienen información necesaria en forma ordenada y sistematizada para el nivel organizativo del Servicio.

La Gestión de los Sistemas Administrativos de un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000), comprende: Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y de Mercadeo y Técnicas de Gestión para la Innovación.

La Gestión Económica – Financiera (Empresa Edit. “El Comercio”, 2003) (ROCA REY; B, 2003), del Servicio, tiene que ver con la información económica, los estados contables y los planes financieros de la Institución.

La Gestión del Marketing o mercadeo de una institución (Empresa Edit. “El Comercio”; 2003), significa saber si los pacientes usuarios aceptan y están de acuerdo con el producto – atención que ofrece el Servicio.

Las Técnicas de Gestión para la Innovación en las Instituciones, los llevan a cabo las Organizaciones Inteligentes, capaces de obtener un nivel de desempeño destacado, superior al de la competencia, gracias a un buen rendimiento interno y a una sólida cultura organizacional [**Instituto San Ignacio de Loyola, 2003**].

1.1.2 EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL, se ha logrado detectar las siguientes referencias:

La **OMS en 1950** definió a la valoración como un proceso mediante el cual se puede determinar cualitativa y cuantitativamente el valor de una cosa o de un acontecimiento, mediante métodos y técnicas apropiadas.

Para KATZ, FM, 1986; y KROEGER, A., 1992, la valoración es un proceso que trata de determinar en forma sistémica y objetiva la estructura, el proceso y los resultados de los servicios de salud, los programas y los planes. La valoración es un juicio de valor que utiliza diferentes metodologías basados en el método científico.

La Gestión, según la **OPS/OMS, 1990**, en la Publicación Científica 519, sobre Sistemas Locales de Salud, considera a la **gestión** como la acción de administrar, manejar o conducir un asunto o negocio. Ejm. Gestión de Establecimiento de Salud, Gestión Hospitalaria, etc.

El Planeamiento estratégico (Mendoza A.P. – Robles G. L, 2000), es un proceso que analiza la gestión organizacional de la Institución, usando el planeamiento estratégico, para poder encontrar el camino creativo de su futuro; es decir su Visión.

Dirección y Liderazgo en un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000) (BOBENRIETH, 1995)

La Dirección, es la habilidad para conducir al personal en forma participativa, con motivación, liderazgo situacional y comunicaciones efectivas.

La Gestión de Recursos Humanos (INAP, 1987) (ZAPATA S.E., 1975) (OPS/OMS, 1972), o manejo de personal de un

Establecimiento, es la denominación moderna de la Administración de personal de otros tiempos.

El factor humano es hoy en día lo más valioso de los recursos en una organización. Depende de la habilidad de los jefes y/o gerentes de una Institución, seleccionarlo y motivarlo adecuadamente.

La Gestión Presupuestal de un Establecimiento (TAMAYO, J; 2000) (CORNEJO K. R., 1980), del Hospital está ligada a la Planificación estratégica, porque desde 1965 se considera al Presupuesto por Programa como la expresión financiera de un Plan de corto plazo, es decir de un año.

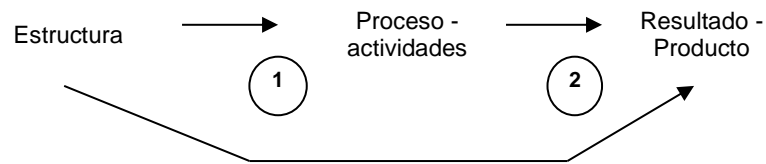
La Gestión Logística de un Establecimiento (TAMAYO J; 2000) (VALDEZ P.A.; 1999), del Hospital, permite abastecer o proveer los recursos de bienes y servicios que requiere el Servicio.

La Gestión de la calidad de atención (OPS/OMS, 1996) (GILMOR MC – MORAES NOVAES, 1996) que brindan los diferentes servicios operativos, se evalúa mediante la percepción de la satisfacción de los usuarios con la atención recibida, y del personal o prestador con el trabajo desarrollado.

Enfoque Sistémico inicial, diseñado en USA en la década de **1950**, fue ampliamente difundido por la **OPS/OMS** para su aplicación en los servicios de atención de salud.

El enfoque Sistémico actual, surge a partir del año **2001**, como un sistema más evolucionado que los anteriores, a consecuencia de la publicación “La transformación de la gestión de hospitales en América Latina y el Caribe, por la OPS/OMS, conjuntamente con el *Ministere des Affaires Etrangeres* de Francia, y *ACCODES*, del Canadá, a propósito del Cap. 8. Gestión de la Calidad.

Los **elementos** y las relaciones que lo componen se grafican así



El Enfoque Tripartito de DONABEDIAN, 1980, de Estructura, Proceso y Producto, en la atención y valoración de salud, es sólo posible porque una buena Estructura aumenta la posibilidad de un buen proceso, aunque no le asegura, y un buen proceso aumenta la posibilidad de un buen Resultado.

Medición del Ranking de la Gestión Municipal, 2013 (SEGEPLAN, Gobierno de Guatemala, Enero 2015) proporciona la oportunidad de una autovaloración más puntual y sistémica por parte de las municipalidades debido al grado de exhaustividad alcanzado, lo que le permitirá a las mismas y a las instituciones que los apoyan en su fortalecimiento, priorizar y focalizar acciones para alcanzar los resultados planteados en la Política y aquellos que muy específicamente se propongan los gobiernos locales o les sean demandadas por la ciudadanía.

La **Valoración del Desempeño Municipal**, (OLIVERA GOMEZ, México, 2012) debe concebirse a partir de la integración de varios componentes al requerir mediciones de diferente índole para obtener información sobre las actividades y resultados en la gestión municipal.

La **Organización Latinoamericana y del Caribe** de Entidades Fiscalizadoras Superiores menciona en el documento "Metodología para medir y valorar el buen uso de los recursos públicos", con el

objeto de alcanzar los objetivos propuestos en relación con la calidad de vida de los ciudadanos. (OLACEFS, 2005).

En México la valoración de desempeño es aún un tema con pocos logros y resultados. El principal problema es que los esquemas actuales no están diseñados para medir los resultados con base en metas y objetivos preestablecidos y dejan de ver el sistema como un conjunto de relaciones entre insumos, procesos, productos, resultados e impacto.

Monitoreo, Valoración y Análisis de las Estrategias Nacionales de Salud. OMS, 2011 No existe ningún plan detallado para elaborar una “Hoja de Ruta” o guía general para el análisis del monitoreo y la valoración de la ENS, ya que cada una debe ser específica al contexto propio del país 20. No obstante, Las guías generales de cada país tienden a organizarse alrededor de los elementos centrales de la plataforma de monitoreo, valoración y análisis:

- ❑ Fortalecimiento del entorno de políticas y de la capacidad institucional;
- ❑ Fortalecimiento del monitoreo de los resultados y de los recursos;
- ❑ Fortalecimiento de las evaluaciones del progreso y del desempeño, por ejemplo, análisis anuales del sector salud;
- ❑ Fortalecimiento de los mecanismos para tomar medidas correctivas.

Los resultados de los análisis se incorporan al proceso de toma de decisiones, incluidos la asignación de recursos y el desembolso económico.

1.2.- DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA REALIDAD

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

Percepción e Identificación del Problema

En la Gerencia Humano, se han podido percibir e identificar las siguientes dificultades de Gestión que merecen ser estudiadas:

a) No existen Documentos de Gestión que permitan valorar la Gestión administrativa de la Gestión Municipal de las Municipalidades locales, en nuestro país.

d) No existen estudios sobre la Valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1.1 PROBLEMA PRINCIPAL

¿Cómo conocer los resultados de valorar la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú, en relación a las características de los elementos de Estructura, Procesos – actividades y Resultados – producto?

1.2.1.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS:

a) Problema Secundario (1) ¿Cuáles son los Resultados de la Gestión de las variables de la Estructura de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación a la valoración a los recursos de personal, así como a la valoración de los recursos de Infraestructura física, instalaciones y equipos?

b) Problema Secundario (2) ¿Cuáles son los Resultados de la Gestión Administrativa de las variables de los PROCESOS – actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, durante las actividades del año de estudio, respecto a la evolución de:

- El planeamiento estratégico;

- La organización Formal y Humana
- La Dirección y Liderazgo;
- Las funciones de Coordinación, Control y Valoración
- Los documentos normativos de Gestión;
- La Gestión de Recursos Humanos;
- La Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y Mercadeo de la Gestión para la Innovación.
- La Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial, y
- La Gestión Gerencial del Siglo XXI.

c) Problema Secundario (3) ¿Cuáles son los RESULTADOS – producto de la valoración de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, durante el año de estudio, en relación a:

- La valoración global del resultado de la gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano;
- La valoración de las Hipótesis Específicas correlativas planteadas; y
- El grado de satisfacción de la atención brindada por la Gerencia de Desarrollo Humano al público usuario.

1.2.1.3.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En base a los criterios de *Kerlinger* [TAMAYO J. 2002] se formulará el problema de la siguiente manera: ¿cuáles son los resultados de Valorar la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro – Lima – Perú, en relación a las características de los elementos de la Estructura – Procesos actividades y Resultados – producto de la Gerencia de Desarrollo Humano, durante el periodo de enero del 2015 y agosto del 2016?

a) ¿Cuál es la Pregunta de Investigación?

¿Cuáles son los RESULTADOS de la valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación a las características de los elementos de la Estructura, Procesos – actividades y Resultados – productos de la Gerencia de Desarrollo Humano , durante el año de estudio?

1.2.2.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

a) Delimitación espacial: El estudio se realizó en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en sus diferentes componentes de la estructura organizativa, distribuidos por todo el Distrito de San Isidro de Lima – Perú.

b) Delimitación temporal: El estudio se efectuó entre el 04 de enero del 2015 y el 31 de agosto del 2016.

c) Delimitación social: La población de estudio estuvo integrada por el personal profesional y no profesional que labora en la Gerencia de Desarrollo Humano, y por una muestra representativa de los usuarios atendidos durante los doce meses del año de estudios.

d) Delimitación conceptual: En este estudio se tomaron en cuenta los elementos sistémicos de Estructura – Procesos – actividades y Resultados – producto de la Gerencia Humano de la Municipalidad, que se describen en el Marco Teórico.

1.2.3.-FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL ESTUDIO

a) Factibilidad: La presente investigación es posible realizar porque:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

- Tiene el permiso de las autoridades de la Municipalidad de San Isidro – Lima;
- Se dispone del tiempo suficiente para la ejecución del estudio;
- Es factible corregir la información necesaria; y
- Es imposible el desarrollo de dilemas bio – ético - morales en el progreso del estudio.

b) Viabilidad: Esta investigación es sostenible porque se cuenta con los suficientes recursos humanos, económicos y materiales apropiados para ejecutar el estudio.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Conocer los resultados de valorar la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú, en relación a las características de los elementos de la Estructura, Procesos – actividades y Resultados – productos.

1.3.2 Objetivos Específicos:

a) Objetivo Específico (1): Comprender los Resultados de la Gestión de las variables de la Estructura de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación a la valoración de los Recursos de Personal, así como a la valoración de los Recursos de Infraestructura física, instalaciones y equipos.

b) Objetivo Específico (2): Entender los Resultados de la Gestión Administrativa de las variables de los PROCESOS – actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano de la

Municipalidad, durante las actividades del año de estudio, respecto a la valoración de:

- El planeamiento estratégico;
- La organización Formal y Humana
- La Dirección y Liderazgo;
- Las funciones de Coordinación, Control y Valoración
- Los documentos normativos de Gestión;
- La Gestión de Recursos Humanos;
- La Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y Mercadeo de la Gestión para la Innovación.
- La Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial, y
- La Gestión Gerencial del Siglo XXI.

c) Objetivo Específico (3): Conocer los RESULTADOS – producto de la valoración de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, durante el año de estudio en relación a:

- La valoración global del Resultado de la Gestión de la Gerencial de Desarrollo Humano;
- La valoración de las Hipótesis Específicos Correlacionales planteadas, y
- El grado de satisfacción de la atención brindada por la Gerencia de Desarrollo Humano al público usuario

1.4 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

Se plantean los siguientes motivos para justificar que esta investigación debe efectuarse:

a) Justificación teórica: Evalúa la gestión de los servicios que brinda una Municipalidad tiene mucha importancia, pero valorar la gestión a nivel de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, revierte una relevancia y trascendencia muy significativa.

b) Justificación práctica: Si una Municipalidad de prestigio como la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú, establece como política lograr la buena calidad excelencia de los productos que ofrece al público usuario, la mejor manera de alcanzar esa excelencia, es mediante la valoración permanente de la gestión de los servicios a diferentes niveles, y que mejor motivación para todos, si ahora se inicia con la Gerencia de Desarrollo Humano en sus diferentes componentes.

c) Justificación metodológica: El Diseño de Investigación planteado en este estudio, tipo observacional descriptivo y correlacional, con Enfoque Sistémico de Estructura, Procesos-actividades y Resultados-productos, permitirá obtener a corto plazo conclusiones científicas importantes de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú.

d) Justificación económico-social: El manejo económico – financiero de toda Municipalidad como la de San Isidro de Lima, constituye el Talón de Aquiles de todo Plan Operativo Anual (POA), debido a que el Presupuesto asignado no satisface las expectativas económicas planteadas, y amenaza permanentemente el equilibrio de las Fortalezas vs. Las Debilidades. Por esta situación no se logra satisfacer las

necesidades de atención de salud y de oro tipo de atención municipal de la población usuaria.

La valoración permanente de la gestión de las diferentes Gerencias de la Municipalidad, como el caso de la Gerencia de Desarrollo Humano, logra revertir ésta situación, porque descubre los puntos débiles y fortalece las soluciones.

1.4.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El Estudio es importante porque los Resultados obtenidos mostrarán Conclusiones y Recomendaciones con evidencia científica convenientes para la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, relacionados con la Tabla Esquema N° 1 de la Págs. 28 a 30.

1.5.- ALCANCES Y LIMITACIONES

a) **Alcances:** Lo explicado en el punto de Justificación e

b) **Limitaciones:**

TABLA ESQUEMA N° 1: ENFOQUE SISTÉMICO DEL ESTUDIO

TÍTULO: “Propuesta de Valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2015 – 2016”.

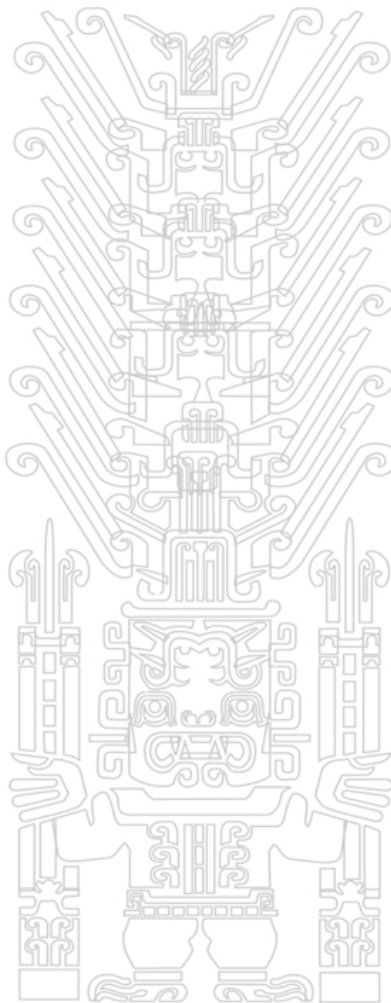
| ESTRUCTURA | PROCESOS – actividades | RESULTADOS-producto |
|--|---|---------------------|
| Recursos de Infraestructura física, instalaciones y equipos. | a) Análisis de los Recursos de infraestructura física, instalaciones y equipos en los sectores de atención de la Gerencia Humano. | |
| Gestión Organizacional | <p>Análisis de la Gestión Organizacional de la Gerencia de Desarrollo Humano.</p> <p>b) Planteamiento estratégico c) Organización de la Gerencia. d) Dirección y Liderazgo e) Coordinación, control y Valoración.</p> | |
| Documentos Normativos de Gestión. | <p>f) Análisis de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de organización y funciones (MOF) - Manual de Normas Administrativas (MNA) - Manual de Procedimientos técnicos (MPT) - Guías o Protocolos de Atención. - Otros documentos. | |
| Gestión de los Sistemas Administrativos. | <p>g) Análisis de la Gestión de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Recursos Humanos. - Gestión Económica – Financiera y Presupuestal. - Gestión Logística - Gestión de la calidad y Mercadeo. | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Visionarios de la Gestión Comercial</p> | <p>h) Análisis de los Visionarios de la Gestión Gerencial aplicada a la Gerencia de Desarrollo Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración efectiva y por objetivos, según Peter Drucker. - Ejercer el Liderazgo y escoger a los mejores jefes, según <i>Jack Welch</i>. - Manejar el autoliderazgo y usar mejor su tiempo según <i>Stephen Covey</i>. - Alcanzar la excelencia y el trabajo flexible, según Tom Peter. - Optimizar la administración y dominar el cambio, según Andrew Grove. - Organizar la cultura e inyectar creatividad según Charles Handy | |
| <p>La Gestión Gerencial del Siglo XXI</p> | <p>i) Análisis de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, aplicada a la Gerencia de Desarrollo Humano;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo saber cuándo hacer Coaching? - Estar preparado para manejar la crisis? - Estar preparado para aprovechar y manejar su tiempo? - Estar capacitado para dirigir reuniones efectivas? - Estar entrenado para dar feedback efectivamente? - Estar preparado para mejorar la Gerencia con resultados? - Cómo fortalecer la inteligencia emocional en la Gerencia - Utilizar el Plan financiero y de Mercadeo como una hoja de ruta? - Estar preparado para el Análisis costo-beneficio de la Gerencia? | |

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

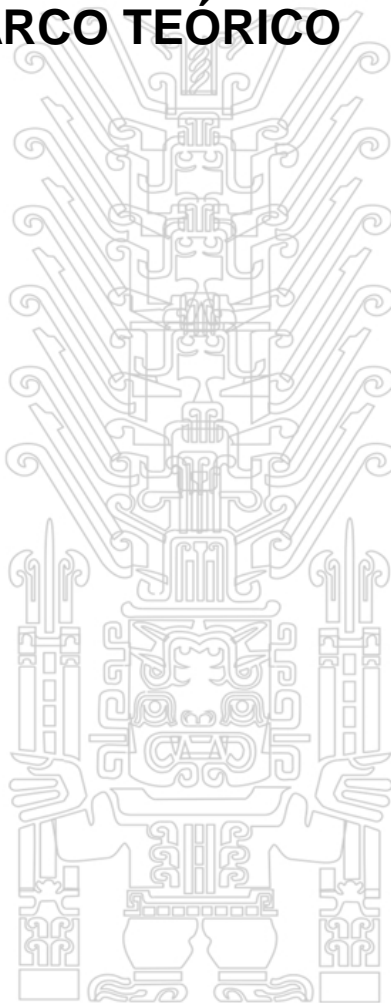
V. DEPENDIENTE: Resulta de la Valoración Global de la Gestión de Desarrollo Humano (variable RESULTADO – producto).

V. INDEPENDIENTE: Valoración Global de los nueve perfiles (a, b, c, d, e, f, g, h, i) de los elementos de la ESTRUCTURA Y PROCESOS – Actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



MARCO TEÓRICO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

- **Identificar los elementos y bases teóricas necesarias para fundamentar el estudio,**

a) Términos y conceptos utilizados;

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

- b) La valoración del enfoque sistémico en investigación;
- c) Los elementos: Estructura, Procesos y Resultados en la atención de salud;
- d) La Gestión Organizacional;
- e) Los Documentos Normativos de Gestión;
- f) La Gestión de los Sistemas Administrativos;
- g) La Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial; y
- h) La Gestión Gerencial del Siglo XXI.

□ **Seleccionar las Variables Principales para el establecimiento del estudio.**

V.D.= Resultado de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad [V. de Resultado-producto].

V.I.= Características de los elementos: Estructura y Procesos-actividades [V. de Estructura y Procesos-actividades].

Valoración Global del Perfil de los elementos Estructura y Procesos- actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano.

□ **Identificar las relaciones entre Variables y Enunciar Hipótesis**

- Valorar la relación Sistema de:

Estructura → Procesos - actividades → Resultados - producto

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

- Enunciar las Hipótesis Específicas Correlacionales
- Identificar la relación sistémica de los tres elementos.

□ **Esquematizar las relaciones entre Variables**

La Fig. N° 1 DIAGRAMA DE LAS RELACIONES ENTRE VARIABLES de la pág. 19, muestra e identifica esta relación.

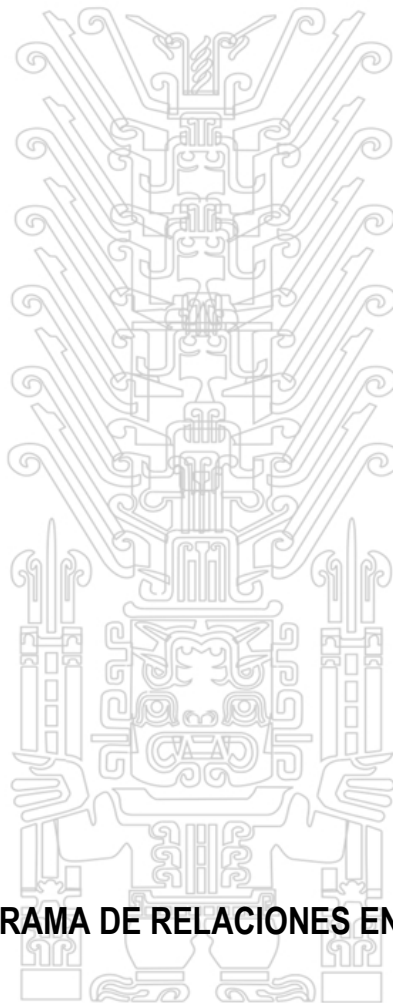
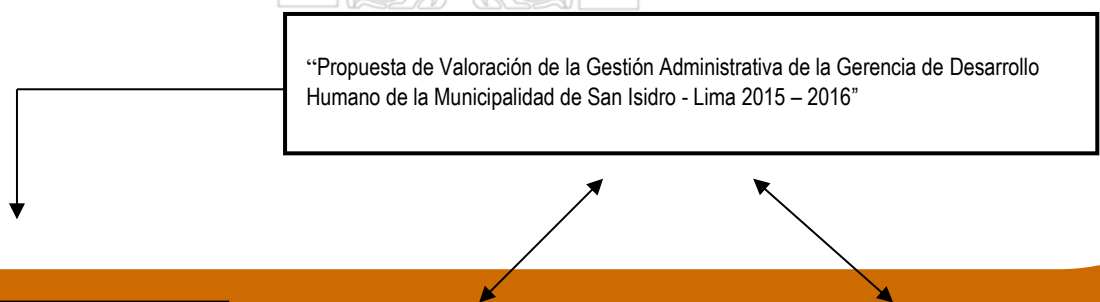
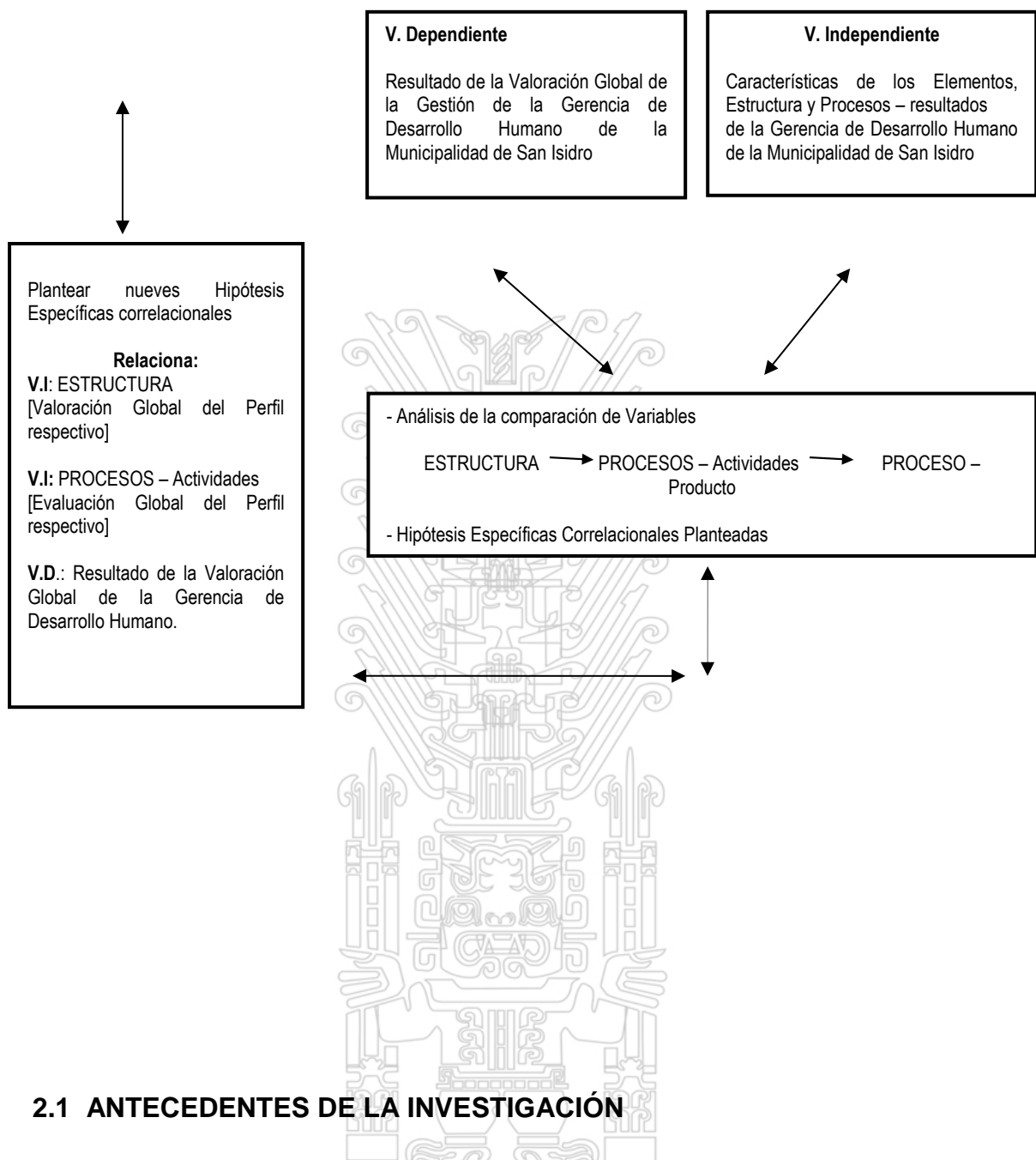


FIG. N° 01. DIAGRAMA DE RELACIONES ENTRE VARIABLES





2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ¿Desde cuándo existe o se conoce el Problema sobre Gestión Administrativa?

La **Gestión**, es la acción y efecto de administrar. La Administración como proceso, es el conjunto de etapas que permiten la utilización racional de **Recursos** asignados a la Institución para la obtención de los objetivos establecidos. En cualquiera de las cuatro etapas de la

evolución del Pensamiento Administrativo puede haberse presentado problemas de **Gestión Administrativa**: en la **I Etapa** Administración Empírica, **II Etapa** Administración Clásica, **III Etapa** Administración Neoclásica, **IV Etapa** Administración Moderna. En ésta IV Etapa podría ser el Enfoque Sistémico de Estructura, Proceso – actividades y Resultados – productos, o un Enfoque Situacional, o Enfoque de compromiso dinámico Tipo Administración de la Calidad Total (ACT).

2.1.2 ESTUDIOS O INVESTIGACIONES ANTERIORES

a) **En el Ámbito Nacional**, se han podido ubicar a través de Internet, revistas científicas y centros de documentación, los siguientes estudios:

a1) **El MINSA, 2001**, en el Manual de Indicadores Hospitalarias, define a la **Valoración** como un conjunto de actividades organizadas y sistemáticas que se realiza para conocer los avances y logros del proceso productivo en relación a los objetivos planteados. El acto de valorar consiste en emitir un juicio de valor que resulta de comparar las características observadas con un patrón de referencia.

a2) **Para TAMAYO, J. 2000, la valoración**, es calcular o apreciar el valor de algo; es decir, emitir un juicio de valor al comparar dos situaciones. La situación presente respecto al pasado, midiendo lo realizado en relación a lo programado a base de indicadores o estándares establecidos; la situación presente respecto al futuro, calculando lo que falta por hacer.

a3) **La Gestión Administrativa**, de una Institución (**TAMAYO, J. 2000**), comprende: Planeamiento Estratégico, Organización, Dirección y Liderazgo, Coordinación, Control y Valoración; es decir, las funciones de Gerencia Operativa respectiva.

a4) La Organización de un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000), es la agrupación de dos o más personas de manera estructurada para lograr objetivos y metas comunes por medio de la asignación de deberes y responsabilidades.

a5) Coordinación, Control y Valoración de un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000) (JIMÉNEZ CASTRO; 1995) (MINSAL, 1970)

La Coordinación, es la disposición ordenada del esfuerzo del grupo que le da unidad de acción, armonía y equilibrio al todo, entre las acciones del personal y los recursos materiales del Establecimiento, con miras a un propósito común.

a6) Los Documentos Normativos de Gestión (DNG) del Establecimiento, (TAMAYO J; 2000) (MINSAL, 1997) (TEJADA DE RIVERO D.; 1975), contienen información necesaria en forma ordenada y sistematizada para el nivel organizativo del Servicio.

a7) La Gestión de los Sistemas Administrativos de un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000), comprende: Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y de Mercadeo y Técnicas de Gestión para la Innovación.

a8) La Gestión Económica – Financiera (Empresa Edit. “El Comercio”, 2003) (ROCA REY; B, 2003), del Establecimiento, tiene que ver con la información económica, los estados contables y los planes financieros de la Institución.

a9) La Gestión del Marketing o mercadeo de un Establecimiento (Empresa Edit. “El Comercio”; 2003), significa saber si los

pacientes usuarios aceptan y están de acuerdo con el producto – atención que ofrece el Servicio.

a10 Las Técnicas de Gestión para la Innovación en los establecimientos, los llevan a cabo las Organizaciones Inteligentes, capaces de obtener un nivel de desempeño destacado, superior al de la competencia, gracias a un buen rendimiento interno y a una sólida cultura organizacional [**Instituto San Ignacio de Loyola, 2003**].

a11) La Gerencia de Desarrollo Humano de una Municipalidad Urbana (2015), es el área funcional, a cargo de un Gerente de Desarrollo Humano, que conduce la gestión de los Equipos de Salud Humana, Salud Alimentaria, Salud Animal, Deportes, y Programas Sociales; proyectando acciones a la familia, comunidad y vecinos usuarios. [Experiencia propia: ELERA, J.M.]

b) En el Ámbito Internacional, se ha logrado detectar las siguientes referencias:

b1) La OMS en 1950 definió a la valoración como un proceso mediante el cual se puede determinar cualitativa y cuantitativamente el valor de una cosa o de un acontecimiento, mediante métodos y técnicas apropiadas.

b2) Para KATZ, FM, 1986; y KROEGER, A., 1992, la valoración es un proceso que trata de determinar en forma sistémica y objetiva la estructura, el proceso y los resultados de los servicios de salud, los programas y los planes. La valoración es un juicio de valor que utiliza diferentes metodologías basados en el método científico.

b3) La Gestión, según la **OPS/OMS, 1990**, en la Publicación Científica 519, sobre Sistemas Locales de Salud, considera a la **Gestión** como la acción de administrar, manejar o conducir un

asunto o negocio. Ej. Gestión de Establecimiento de Salud, Gestión Hospitalaria, etc.

b4) El Planeamiento estratégico (Mendoza A.P. – Robles G. L, 2000), es un proceso que analiza la gestión organizacional de un Establecimiento, usando el planeamiento estratégico, para poder encontrar el camino creativo de su futuro; es decir su Visión.

b5) Dirección y Liderazgo en un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000) (BOBENRIETH, 1995)

La Dirección, es la habilidad para conducir al personal en forma participativa, con motivación, liderazgo situacional y comunicaciones efectivas.

b6) La Gestión de Recursos Humanos (INAP, 1987) (ZAPATA S.E., 1975) (OPS/OMS, 1972), o manejo de personal de un Establecimiento, es la denominación moderna de la Administración de personal de otros tiempos.

El factor humano es hoy en día lo más valioso de los recursos en una organización. Depende de la habilidad de los jefes y/o gerentes de una Institución, seleccionarlo y motivarlo adecuadamente.

b7) La Gestión Presupuestal de una Institución (TAMAYO, J; 2000) (CORNEJO K. R., 1980), del Establecimiento está ligada a la Planificación estratégica, porque desde 1965 se considera al Presupuesto por Programa como la expresión financiera de un Plan de corto plazo, es decir de un año.

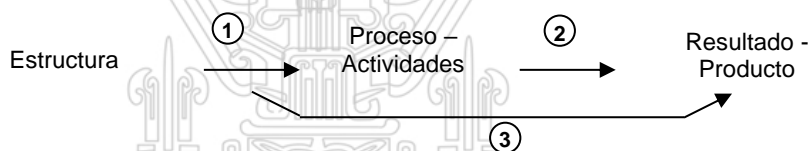
b8) La Gestión Logística de un Establecimiento (TAMAYO J; 2000) (VALDEZ P.A.; 1999), de la Gerencia, permite abastecer o proveer los recursos de bienes y servicios que requiere el Servicio.

b9) La Gestión de la calidad de atención (OPS/OMS, 1996) (GILMOR MC – MORAES NOVAES, 1996) que brindan los diferentes servicios operativos, se evalúa mediante la percepción de la satisfacción de los usuarios con la atención recibida, y del personal o prestador con el trabajo desarrollado.

b10) Enfoque Sistémico inicial, diseñado en USA en la década de **1950**, fue ampliamente difundido por la **OPS/OMS** para su aplicación en los servicios de atención de salud.

11b) El enfoque Sistémico actual, surge a partir del año **2001**, como un sistema más evolucionado que los anteriores, a consecuencia de la publicación “La transformación de la gestión de hospitales en América Latina y el Caribe, por la OPS/OMS, conjuntamente con el *Ministere des Affaires Etrangeres* de Francia, y *ACCODES*, del Canadá, a propósito del Cap. 8. Gestión de la Calidad.

Los **elementos** y las relaciones que lo componen se grafican así:



b11) El enfoque tripartito de DONABEDIAN, 1980, de Estructura, Proceso y Producto, en la atención y valoración de salud, es sólo posible porque una buena Estructura aumenta la posibilidad de un buen proceso, aunque no le asegura, y un buen proceso aumenta la posibilidad de un buen Resultado.

b12) Medición del Ranking de la Gestión Municipal 2013 (SEGEPLAN, Gobierno de Guatemala, Enero 2015) proporciona la oportunidad de una autovaloración más puntual y sistémica por parte de las municipalidades debido al grado de exhaustividad alcanzado, lo que le permitirá a las mismas y a las instituciones que los apoyan

en su fortalecimiento, priorizar y focalizar acciones para alcanzar los resultados planteados en la Política y aquellos que muy específicamente se propongan los gobiernos locales o les sean demandadas por la ciudadanía.

b13) La Valoración del Desempeño Municipal, (OLIVERA GOMEZ, México, 2012) debe concebirse a partir de la integración de varios componentes al requerir mediciones de diferente índole para obtener información sobre las actividades y resultados en la gestión municipal.

b14) La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores menciona en el documento “Metodología para medir y valorar el y en el buen uso de los recursos públicos”, con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos en relación con la calidad de vida de los ciudadanos. (OLACEFS, 2005).

En México la valoración de desempeño es aún un tema con pocos logros y resultados. El principal problema es que los esquemas actuales no están diseñados para medir los resultados con base en metas y objetivos preestablecidos y dejan de ver el sistema como un conjunto de relaciones entre insumos, procesos, productos, resultados e impacto.

b15) Monitoreo, Valoración y Análisis de las Estrategias Nacionales de Salud. OMS, 2011 No existe ningún plan detallado para elaborar una “Hoja de Ruta” o guía general para el análisis del monitoreo y la valoración de la ENS, ya que cada una debe ser específica al contexto propio del país 20. No obstante, Las guías generales de cada país tienden a organizarse alrededor de los elementos centrales de la plataforma de monitoreo, valoración y análisis:

- Fortalecimiento del entorno de políticas y de la capacidad institucional;
- Fortalecimiento del monitoreo de los resultados y de los recursos;
- Fortalecimiento de las evaluaciones del progreso y del desempeño, por ejemplo, análisis anuales del sector salud;
- Fortalecimiento de los mecanismos para tomar medidas correctivas.

Los resultados de los análisis se incorporan al proceso de toma de decisiones, incluidos la asignación de recursos y el desembolso económico.

2.2 BASES TEÓRICAS GENERALES Y ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA:

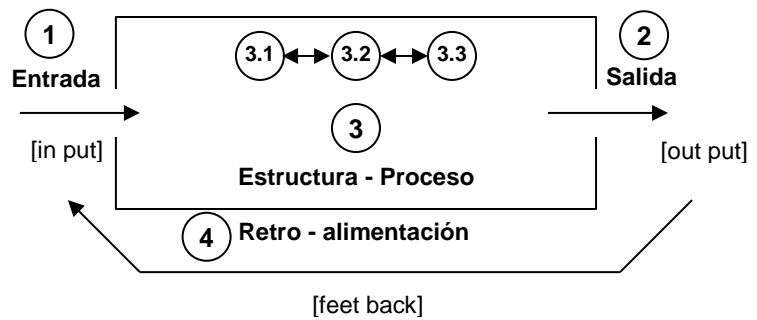
PLANTEAMIENTO TEÓRICO GENERAL Y ESPECIALIZADO DEL PROBLEMA

a) Sobre la Evolución del Enfoque Sistémico en Investigación se ha obtenido las siguientes bases teóricas; que se describen en tres momentos:

a.1) **Enfoque Sistémico inicial**, diseñado en USA en la década de **1950**, fue ampliamente difundido por la **OPS/OMS** para su aplicación en los servicios de atención de salud.

Fue comparado con todos los sistemas del cuerpo humano, desde una célula hasta los más complejos, como el S. Circulatorio, el S. Respiratorio, el S. Digestivo y otros.

Los **elementos** que lo integran se representan en la siguiente gráfica:



① La **Entrada**, lo constituye:

- Población sana
- Pacientes
 - Consulta externa
 - Emergencia
 - Hospitalización
- Insumos, de todo tipo; Instalaciones, Equipos, Reactivos, etc.
- Personal, Profesional técnico, Auxiliar y de Servicio.
- Información tecnológica y de otro tipo

② La **Salida**, la compone

- Población sana
- Pacientes atendidos
 - Recuperados
 - fallecidos
- Información cuantitativa
 - N° de estudios, N° de exámenes, N° de operaciones, etc.
- Información cualitativa: Informes, diagnósticos, etc.
- Desperdicios
- Personal

③ **Estructura – Proceso:**

③.1 **Estructura** organizativa

③.2 Componentes y estándares por niveles de atención.

3.3) **Procesador:** Interrelación con todo lo que se ingresa, y cómo se atiende a los pacientes.

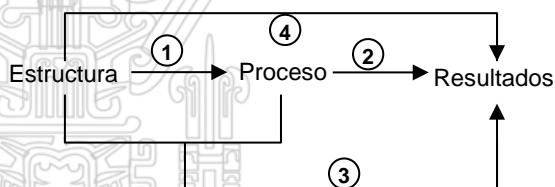
4) **Retro-alimentación:**

- Información cuali-cuantitativa.
- Diagnósticos y tratamientos efectuados.
- Tecnología usada, etc.

□ Contexto – relaciones: Análisis del Entorno mediato e inmediato.

a.2) El **Enfoque Sistémico intermedio**, fue estructurado como consecuencia del Sistema anterior, a partir de la década de 1960, con la participación de **Donabedian A. 1966 y 1969**, de **Bertalanff y, 1968, Chávez, 1970**; y otros más.

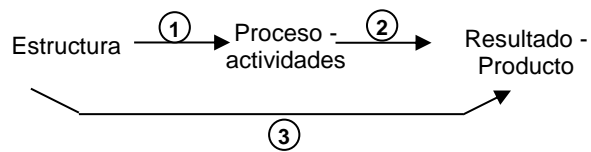
□ Los **elementos** y las relaciones que lo componen se representan con la siguiente figura:



- ① Relación entre estructura y proceso
- ② Relación entre procesos y resultados
- ③ Relación entre estructura, procesos y resultados
- ④ Relación entre estructura y resultados.

a.3) El **enfoque Sistémico actual**, surge a partir del año **2001**, como un sistema más evolucionado que los anteriores, a consecuencia de la publicación “La transformación de la gestión de hospitales en América Latina y el Caribe, por la OPS/OMS, conjuntamente con el Ministère des Affaires Etrangères de Francia, y ACCODES, del Canadá, a propósito del Cap. 8. Gestión de la Calidad.

- ❑ Los **elementos** y las relaciones que lo componen se grafican así:



b) En cuanto a los elementos: Estructura, Procesos, Resultados en la atención de salud, se ha obtenido la siguiente información:

b.1) Los estudios que analizan la relación entre la estructura, los procesos y los resultados se fundan en dos teorías conceptuales interrelacionadas: La Teoría de Sistemas **(BERTALANFFY, 1968; CURRY, 1970; CHÁVEZ, 1970; CHURMAN, 1968; PUROBA, 1972)**; y la Teoría sobre Economía de Escala **(KLARMAN, 1970 y otros)**.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Conceptos Relacionados al Problema

Los Servicios Sociales pueden clasificarse como sistemas sociales abiertos. Son un conjunto de elementos interrelacionados (recursos humanos, tecnología, información que están orientados a metas comunes: mejorar la salud y la satisfacción de los pacientes y de la comunidad, así como de otras actividades afines a la salud, como serían enseñanza e investigación **(PAGANINI, J.M. 1993)**).

Según **DONABEDIAN, 1980**, la Estructura se refiere a las características relativamente estables de los servicios que suministran atención, de los medios o herramientas y recursos con que cuentan, y el marco físico organizativo dentro del cual trabajan, e incluyen los recursos de salud, y comprende el número, distribución, capacidades y otras instalaciones.

Para **TORRES ZEVALLOS, 1999**, la Estructura es el conjunto de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) necesarios para producir una actividad.

Los procesos según **DONABEDIAN, 1966** y **STARFIELD, 1992** son un conjunto de actividades que ocurren entre profesionales de salud y pacientes como sería un examen de salud y el cumplimiento de normas prácticas satisfactorias.

Los procesos según **TORRES ZEVALLOS, W., 1999**, es la combinación de los recursos en el cumplimiento de una función para alcanzar las metas y que resultan de unos productos en cantidad y calidad de atención.

Los Resultados de los servicios de atención se definen como los cambios en el estado de salud que pueden atribuirse a la atención recibida (**STARFIELD, 1973**).

Los Resultados, según **TORRES ZEVALLOS, 1999**, en el uso de los servicios de salud por la población tiene en ella resultados positivos o no, los que pueden ser inmediatos o de efecto (vacuna que evita una enfermedad o atención que cura una dolencia) determinando tasas de incidencia y prevalencia en las enfermedades; y mediatas o de impacto (control de la natalidad que evita embarazo, daño de necesidad mortal que ocasiona el fallecimiento, incidiendo en las tasas de fecundidad, letalidad y mortalidad).

El enfoque tripartito de **DONABEDIAN, 1980**, de Estructura, Proceso y Producto, en la atención y valoración de salud, es sólo posible porque una buena Estructura aumenta la posibilidad de un buen proceso, aunque no le asegura, y un buen proceso aumenta la posibilidad de un buen Resultado.

c) Referente a la Gestión Organizacional, señalamos las siguientes bases teóricas:

c1) **El significado de Gestión en Salud y Servicios Sociales**, de OPS/OMS, 1990 en la Publicación Científica 519, sobre Sistemas Locales de Salud, considera a la **gestión** como la acción de administrar, manejar o conducir un asunto o negocio. Ej. Gestión de Establecimiento de Salud, Gestión Hospitalaria, etc.

Aplicando este concepto a la gestión de una Institución, significaría que el Jefe del Establecimiento logra conducirlo, de manera que el personal trabaja en equipo y en armonía, haciendo el uso eficiente de los recursos disponibles, para cumplir los objetivos y metas establecidas, de acuerdo con la gestión organizacional con las funciones de gerencia, y la gestión de los sistemas administrativos del proceso de administración.

c.2) **La Gestión Administrativa**, de una Gerencia (**TAMAYO, J. 2000**), comprende: Planeamiento Estratégico, Organización, Dirección y Liderazgo, Coordinación, Control y Valoración; es decir, las funciones de Gerencia Operativa respectiva.

c.3) **El Planeamiento estratégico (Mendoza A.P. – Robles G. L, 2000)**, es un proceso que analiza la gestión organizacional de un Establecimiento, usando el planeamiento estratégico, para poder encontrar el camino creativo de su futuro; es decir su Visión.

- La Misión, describe con calidad la razón de ser del Servicio; es decir, su propósito [¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Qué caracteriza lo que hacemos?]

- La Visión, es la descripción detallada del futuro de la Organización del Establecimiento [¿A dónde se quiere llegar?]
- En el Análisis Situacional, el Análisis del Entorno comprende: el Entorno Epidemiológico y el Entorno Organizacional Inmediato y Mediato:
 - El Entorno. Inmediato abarca: Clientes, Proveedores y Productos.
 - El Entorno. Mediato comprende: Factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos.
- El Análisis del Entorno se efectúa de la Estructura, de los Procesos y de los Resultados.
- El Análisis FODA, sintetiza y correlaciona en una matriz de consistencia vertical: Las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas de la Organización de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- Los Objetivos, son enunciados que describen claramente y con precisión el resultado de las acciones de la Organización Gerencia de Desarrollo Humano.
- Las Metas, son expresiones cuantificables, medibles y numéricas de los objetivos.
- Las Estrategias, en la Gerencia de Desarrollo Humano son decisiones que se toman para asegurar el éxito. Las Estrategias Cooperativas, facilitan conseguir lo que se quiere, teniendo en cuenta el poder técnico, el poder administrativo y el poder político.

Las estrategias Competitivas o de Mercado, permiten captar un segmento importante del

mercado, y que los clientes prefieran a la Gerencia de Desarrollo Humano.

La Programación Anual de Actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano, es un método de trabajo que determina: ¿Qué actividades se van a realizar? ¿Con qué recursos se va a contar?, y ¿Cuál será la producción de actividades que se espera lograr en el período.

- La programación Anual de Logística Gerencia de Desarrollo Humano, consolida la programación de abastecimiento de materiales y de capacidad instalada de todos los sectores del servicio.

Los recursos materiales y de capacidad instalada comprenden:

- Los Bienes que se deprecian como: La Planta física (ambientes), instalaciones y equipos;
- Los insumos que se consumen durante el proceso como: materiales y artículos fungibles de todo tipo.

Todos Establecimientos de Salud participan en esta Programación, presentando con la antelación debida el “Cuadro Anual de Necesidades”, de todos los recursos,

- La etapa de Programación Presupuestal, determina y consolida los Programas con las metas de actividades del POA (Programa Operativo Anual) de la Gerencia, así como los gastos e ingresos por recursos propios y de otro tipo.

Todos los Establecimientos participan dando a conocer las metas de actividades programadas, así como los recursos necesarios para su cumplimiento. Esto facilita la confección de los Presupuestos de Personal, de Bienes y de Servicios del Establecimiento.

- La etapa de Formulación Presupuestal, tiene por objeto organizar la presentación del Anteproyecto de Presupuesto de la Gerencia, en base a la información recogida en la etapa de Programación.
- El Perfil Evaluativo del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano, se explica en detalle en el punto de Operacionalización de Variables, con la valoración respectiva.

c.4) **La Organización de una Gerencia (TAMAYO, J. 2000)**, es la agrupación de dos o más personas de manera estructurada para lograr objetivos y metas comunes por medio de la asignación de deberes y responsabilidades.

c.5) **Dirección y Liderazgo en un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000) (BOBENRIETH, 1995)**

La Dirección, es la habilidad para conducir al personal en forma participativa, con motivación, liderazgo situacional y comunicaciones efectivas.

- Se consigue una Dirección participativa, cuando se consulta con el personal y recibe opinión de los principales aspectos de la función de Dirección.
- Hay unidad de dirección, cuando se concentra la toma de decisiones en la jefatura, y no existen otros centros de poder que perturben la toma de decisiones.

- Se dan órdenes e instrucciones adecuadas al personal, cuando se cumplen los criterios establecidos.
- La motivación (motis = motivo, impulso) es la fuerza que impulsa a una persona a lograr una meta superior, o efectuar un trabajo mejor de lo que normalmente se hacía. La motivación interior (automotivación) es mejor que la que viene de afuera.
- Una motivación adecuada para lograr un trabajo efectivo, se ha dicho que equivale a diez amenazas, a dos presiones y a seis memorandos.
 - Un Gerente autocrático o dictatorial motiva por medio del temor que infunde;
 - Un Gerente paternalista, motiva invocando el sentido del deber; del honor, de la lealtad, de la decencia, del patriotismo, etc.
- Un Gerente democrático, con liderazgo situacional eficiente, motiva:
 - A base de razones técnicas que el grupo acepta en forma participativa (20%); y
 - Mediante incentivos que satisfacen necesidades sociales y psicológicas más que fisiológicas, para lograr el enriquecimiento del puesto o cargo (80%).
- El Liderazgo, es la capacidad de influir en el comportamiento de las personas que integran un grupo de trabajo, mediante el ejercicio de la autoridad – poder, para conseguir que se hagan las cosas.
 - Se influye sobre el aspecto técnico, por la autoridad técnica; y
 - Se influye sobre el aspecto social, por la autoridad social y por los valores éticos y morales que detenta.

- De los diferentes tipos y estilos de liderazgo gerencial, el más recomendable por los resultados que produce es el liderazgo situacional eficiente, individual y grupal, en el cual intervienen las siguientes variables situacionales:
 - Personalidad, rendimiento y expectativas del líder;
 - Personalidad, rendimiento y expectativas de los miembros del grupo de trabajo;
 - Circunstancia en la que se produce el problema y/o solución;
 - Medio ambiente organizacional donde se produce.

Se implantan comunicaciones efectivas. Las comunicaciones en la Organización constituyen el intercambio de ideas, opiniones, hechos y emociones entre el jefe y el personal a su cargo. Para que sean efectivas, se requiere comprensión mutua, es decir aceptación, creencia y confianza entre las partes.

- Estilos de comportamiento en las comunicaciones. Según G. Wallace, existirían los siguientes estilos estructurados alrededor del poder de cada jefe, de acuerdo a su personalidad:
 - El estilo desarrollista.
 - El estilo controlista
 - El estilo defensivo
 - El estilo de ceder

- Hay problemas en la comunicación: Sin comunicación no hay comprensión. Sin comunicación no hay acuerdo.
- También hay barreras y soluciones en la comunicación.
- Es conveniente tomar decisiones correctas y efectivas.

La decisión consiste en elegir entre varias alternativas

de acción para aplicarla en la solución del problema o situación dada.

- El Principio de excepción, en la toma de decisiones postula la necesidad de retener las decisiones estratégicas o importantes en el nivel directivo, y delegar las decisiones rutinarias o repetitivas a los niveles operativos.

- Los componentes de toda decisión efectiva (DE) son las siguientes, en esta fórmula:

$DE = C \times A + t + Co \rightarrow$ Implementación. En donde:

- Calidad (C), componente objetivo, representado por hechos e información de la realidad;
 - Aceptación (A), componente subjetivo, representado por los atributos subjetivos y personales (sentimientos, opiniones, actitudes y valores) de los integrantes de la Organización.
 - Tiempo (t), para aplicar la implementación de la solución;
 - Costo (Co), material y social en la aplicación de la solución.
- Los métodos para alcanzar las dimensiones de Aceptación y Calidad son:
 - Alternativa 1: que pretende obtener calidad y aceptación simultáneamente.
 - Alternativa 2: busca primero la calidad, luego para conseguir la Aceptación se puede usar cuatro métodos diferentes.
 - Alternativa 3: busca primero la Aceptación, luego se preocupa por la Calidad.

- Se supervisa en forma efectiva al personal. La supervisión es un proceso dinámico permanente de orientación, educación y apoyo técnico y logístico (OEA) al personal para que se desarrolle, supere y realice su trabajo en forma eficiente.
- La función de supervisión se sustenta en mecanismo de enseñanza – aprendizaje que permite el intercambio de experiencias entre el supervisor y el supervisado. Para ello se requiere un Proceso de supervisión eficaz, actividades permanentes de supervisión y mecanismos de supervisión.
- Se da y se obtiene asesoría en forma conveniente. La asesoría o consultoría consiste en brindar cooperación técnica en un campo específico.
- Se atiende quejas del personal y público en forma adecuada, y también se evalúa el grado de percepción de la atención brindada al público usuario en los diferentes servicios de la institución.
- El perfil evaluativo de la Dirección y Liderazgo de las Gerencia de Desarrollo Humano, se explica en detalle en el punto de Operacionalización de Variables con la valoración respectiva.

c.6) Coordinación, Control y Valoración de un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000) (JIMÉNEZ CASTRO; 1995) (MINSA, 1970)

- **La Coordinación**, es la disposición ordenada del esfuerzo del grupo que le da unidad de acción, armonía y equilibrio al todo, entre las acciones del personal y los recursos materiales de la Gerencia de Desarrollo Humano, con miras a un propósito común.

En el proceso de administración, la coordinación es el elemento común a todas las funciones de gerencia. Es por eso que también se le ha comparado con el tejido conectivo y el líquido intersticial que une las células de la economía humana.

▪ El Gerente, por su actividad coordinadora de la Gerencia de Desarrollo Humano:

- Armoniza los esfuerzos del personal con otros recursos;
- Establece un efectivo equipo de trabajo;
- Instaura un régimen de autodisciplina en el personal;
- Avala la organización de comités y Comisiones de Coordinación en el Servicio, y supervisa que funcionen en forma adecuada;
- Prepara y dirige las reuniones de coordinación del Servicio en forma satisfactoria; y
- Aplica coordinación externa e interna en el Servicio, así como coordinación horizontal, vertical, correctiva, preventiva, reguladora y promotora, a través de los Órganos de Control, Asesoramiento, Apoyo y de Línea del Servicio.

▪ **El control**, es vigilar que todas las acciones y operaciones se efectúan con el Plan establecido, las órdenes dadas y con los principios consignados, este concepto Fayolista es en esencia prohibitivo, preventivo y punitivo.

▪ Para **R.D. Loën**, el Control es medir el progreso de los objetivos y metas señalados, valorar lo que hay que hacer y adoptar las medidas correctivas o de estímulos necesarios.

- El concepto moderno de control es más de cooperación del personal que de temor psicológico. El control debe ser un medio de mejoramiento humano a través de la autovaloración de las propias realizaciones.

- El Gerente, aplica el control en la Gerencia de Desarrollo Humano:
 - Estableciendo un control constructivo y sin temor psicológico;
 - Utilizando técnicas adecuadas de control cuando efectúa visitas de “primera mano”, lleva a cabo control interno, analiza información estadística, etc.
 - Aplicando la acción correctiva en forma edificante, de acuerdo a tres momentos: Preventivo, Correctivo y Constructivo;
 - Estimulando al personal por el trabajo bien hecho, en base a dos momentos: Constructivo – Promocional y Constructivo – Aplicativo.

- **La Valoración**, significa calcular el valor de algo; es decir, emitir un juicio de valor al comparar dos situaciones:
 - La situación presente respecto al pasado, midiendo lo realizado en relación a lo programado a base de indicadores o estándares establecidos; y
 - La situación presente respecto al futuro, calculando lo que falta por hacer.

- Los **indicadores de la Valoración** pueden ser: De la Estructura, del Proceso, y de los Resultados; y se llevan a cabo en forma periódica.

- El monitoreo, está muy vinculado con la Valoración. Es una forma de seguimiento continuo y regular del proceso de

las actividades previstas, y lo realiza el propio personal de la organización.

▪ El Gerente, debe implantar un efectivo control y valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano:

- De Objetivos y metas de producción de las actividades finales, intermedias y generales, así como de la productividad y costos;
- Del trabajo técnico y/o asistencial, mediante criterios de síntesis;
- Del trabajo científico y docente, a través del análisis pertinente; y
- De los recursos y tecnología usada, por medio del análisis respectivo.

▪ El Gerente, debe utilizar el control por excepción en el Establecimiento, de lo más importante o estratégico, delegando en el nivel operativo el control rutinario.

▪ Se debe instaurar el proceso de realimentación, retroalimentación o feed - back, para poder hacer las correcciones o reajustes de las actividades.

▪ El perfil evaluativo de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano, se explica en detalle en el punto de Operacionalización de Variables con la valoración pertinente.

d) **Los Documentos Normativos de Gestión (DNG) del establecimiento, (TAMAYO J; 2000) (MINSA, 1997) (TEJADA DE RIVERO D.; 1975), se ha logrado las siguientes bases teóricas:**

d1) El Manual de Organización y Funciones (MOF), es un Documento Normativo de Gestión que describe las funciones y la estructura de la Gerencia de Desarrollo Humano, hasta el nivel de cargo, necesario para la ejecución del trabajo.

El Esquema o guía para su confección es así:

Índice

1. Introducción
2. Organización
 - * Organigramas respectivos
3. Descripción de funciones específicas a nivel de cargo.
4. Anexos.

d2) El Manual de Normas Administrativas (MNA), es un DNG que describe las normas y procedimientos administrativos de la Institución, necesario para la ejecución del trabajo. El Esquema o Guía es así:

Índice

1. Introducción
2. Normas y Procedimientos del Establecimiento.
3. Hojas de Especificaciones de Procedimientos Administrativos,
4. Diagrama de Flujos y Registro para análisis de Procesos Administrativos.

d3) El Manual de Normas y Procedimientos Técnicos (MNPT), es un DNG que describe las normas y procedimientos técnicos del Establecimiento necesario para la ejecución del trabajo. El esquema o Guía es así:

• Índice

1. Introducción

2. Normas y Procedimientos Técnicos del Establecimiento.
3. Formulario de Descripción de Procedimientos Técnicos.
4. Diagrama de Flujos y Registro para análisis de Procesos Técnicos.

d4) Guías y Protocolo de Atención (Médica, de Enfermería u otra profesión), es un Documento Normativo de Gestión que describe en forma precisa la secuencia del proceso de atención de un usuario de un Establecimiento necesario para la ejecución del trabajo. El esquema o guía es como sigue:

- Índice
 1. Introducción
 2. Normas Generales para el diagnóstico y tratamiento.
 - 2.1. Normas para establecer, confeccionar la historia Clínica
 - 2.2. Normas para establecer el cuadro de enfermedades más frecuentes en el servicio
 3. Protocolo o guía de atención para cada enfermedad, según doce pasos.
 4. Referencias bibliográficas

Otros Documentos Normativos de Gestión de interés

El perfil evaluativo de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano, se explica en detalle en el punto de Operacionalización de Variables, con la valoración pertinente.

e) La Gestión de los Sistemas Administrativos de un Establecimiento (TAMAYO, J. 2000), Se ha conseguido las siguientes bases técnicas. Ésta Gestión comprende: Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y de Mercadeo y Técnicas de Gestión para la Innovación.

e1) La Gestión de Recursos Humanos (INAP, 1987) (ZAPATA S.E., 1975) (OPS/OMS, 1972), o manejo de personal de la Gerencia de Desarrollo Social, es la denominación moderna de la Administración de personal de otros tiempos.

- El factor humano es hoy en día lo más valioso de los recursos en una organización. Depende de la habilidad de los jefes y/o gerentes de una Institución, seleccionarlo y motivarlo adecuadamente.
- Para ejercer una adecuada Gestión de Personal en el Establecimiento, se debe disponer de “reglas de juego” claras al respecto; es decir, si la Institución ha establecido políticas de personal traducidos en normas sobre Gestión de Obtención y Retención de Recursos Humanos.
- Las Normas sobre Gestión de Obtención del Personal, establecidos por la Institución con participación de todos los jefes, en cuanto a:
 - Descripción de funciones específicas y clasificación de cargos;
 - Política salarial y remuneraciones;
 - Atracción, reclutamiento y selección del personal; y
 - Capacitación y adiestramiento.

- Las Normas sobre Gestión de Retención del personal, que incumbe más directamente a todo Gerente respecto a su manejo para:
 - Dar a conocer los derechos, obligaciones y otras normas afines;
 - Aplicar las disposiciones y normas establecidas sobre administración de personal;
 - Calificar y valorar periódicamente el desempeño del personal; y
 - Fomentar programas de Bienestar y de Seguridad del Personal.

- El Perfil Evaluativo de la Gestión de Recursos Humanos de la Gerencia de Desarrollo Humano, se explica en detalle en el punto de Operacionalización de Variables, con la valoración correspondiente.

e2) La Gestión Económica – Financiera (Empresa Edit. “El Comercio”, 2003) (ROCA REY; B, 2003), del Establecimiento, tiene que ver con la información económica, los estados contables y los planes financieros de la Institución. Su conocimiento es indispensable a nivel de toda la empresa. En el ámbito público, su conocimiento se limita a la Dirección, Administración y al Servicio de Contabilidad de la Institución.

- Toda empresa requiere información económica, a cerca de los resultados en el uso de los recursos. Se clasifican en: Información de las operaciones, información contable e información sobre el Patrimonio.

- Los estados contables son: El balance general, el estado de pérdidas y ganancias, y el estado de flujo de caja, así como de fuentes y uso de fondos.
- El Balance General, describe el estado financiero de la Empresa en un momento específico, en términos de: Activos, Pasivos y Patrimonio Neto o Capital.
- El Estado de Pérdidas y Ganancias, da cuenta del resultado del desempeño de la Empresa en un tiempo determinado. Se inicia con las ventas brutas de los productos, a las que se restan los costos de las materias primas, los gastos administrativos, los impuestos e intereses.
- El Estado de Flujo de Caja y Fondos, explican las diferencias presentes en los saldos de las cuentas, entre el Balance Inicial y el final de un ejercicio.
- La Auditoría, es el órgano de control encargado de identificar las irregularidades en los gastos de la Empresa. Puede ser interna, cuando la efectúa la misma Empresa. Es externa, cuando es realizada por una Institución ajena a la Empresa.
- Los planes financieros, tienen que ver cómo conseguir dinero para iniciar una Empresa o para ampliar su infraestructura, instalaciones y equipos.
- Las formas de financiamiento pueden ser mediante: instituciones de crédito y de créditos comerciales, o de bancos y de otras fuentes.

e3) La Gestión Económica – Financiera (Empresa Edit. La Gestión Presupuestal de un Establecimiento (TAMAYO, J; 2000) (CORNEJO K. R., 1980), de la Institución está ligada a la Planificación estratégica, porque desde 1965 se considera al Presupuesto por Programa como la expresión financiera de un Plan de corto plazo, es decir de un año.

- El ciclo presupuestario, comprende cinco etapas: Programación, Formulación, Discusión y Aprobación, Ejecución, Control y Valoración.
 - Todo jefe de Área debe participar en las dos primeras y en las dos últimas etapas. La Dirección debe supervisar su cumplimiento.
- Los Gerentes participan en las etapas de Programación y Formulación presupuestaria:
 - Dando a conocer las metas de actividades de su Establecimiento para el año próximo, en los sectores de atención de: Salud Humana, Salud Alimentaria, Salud Veterinaria, Deportes, Programas Sociales y otros.
 - Esta información facilitará consolidar las metas de actividades, de todo Establecimiento en la etapa de Formulación.
 - Dando a conocer el incremento de los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades (recursos humanos, materiales y de capacidad instalada, etc.)
 - Esta información facilitará consolidar la confección de los presupuestos de personal y de

bienes y servicios del hospital, determinar los gastos y costos necesarios y agilizar la etapa de Formulación.

▪ Los Gerentes participan en las etapas de Ejecución y Control presupuestario.

- Para informar si en el presupuesto aprobado por el Establecimiento se ha considerado el incremento de los recursos humanos, materiales y de capacidad instalada solicitadas para su servicio.

- Para informarse de las normas presupuestarias establecidos y, de haberse aprobado el incremento, conocer el trámite de las plazas respectivas, y la adquisición de equipos, materiales y otros bienes y servicios considerados para su servicio.

- Para informarse de la utilización del presupuesto en base a las partidas por objeto del gasto, y otras incidencias presupuestarias.

▪ Los Gerentes participan en la etapa de Valoración Presupuestaria:

Brindando la información pertinente para que se lleven a cabo con éxito los cuatro tipos de valoración: Programática, Financiera, Técnica y Administrativa del Presupuesto del Establecimiento o empresa.

e4) La Gestión Logística de una Institución (TAMAYO J; 2000) (VALDEZ P.A.; 1999), permite abastecer o proveer los recursos de bienes y servicios que requiere el Establecimiento
Los bienes muebles e inmuebles constituyen objetos materiales,

como equipos, artículos, etc. Los servicios representan objetos inmateriales como servicios de electricidad, de agua, etc.

- Los Gerentes participan en la etapa de Selección y Programación de artículos y materiales del Establecimiento respectivo, presentando, con la antelación debida el “Cuadro Anual de Necesidades de Recursos Materiales y de Capacidad instalada”, del servicio correspondiente.

- El Cuadro Anual de necesidades de cada servicio permitirá consolidar la confección del cuadro de necesidades de todo establecimiento, en la etapa de selección y programación de abastecimiento de la Institución.

- Los Gerentes participan en la etapa de Adquisiciones de algún equipo o artículo poco conocido:

- Brindando la información técnica sobre las características y especificaciones necesarias;
- Indicando las casas proveedoras que podrán ofrecer cotizaciones;
- Formando parte del “Comité de Compras”, cuando sea necesario;
- Exigiendo que la firma proveedora entregue la garantía, los manuales de instrucción en español y la capacitación del personal para su manejo y conservación.

- Los Gerentes participan en la etapa de Control y utilización de los artículos:

- Vigilando que sean empleados en la mejor forma posible, evitando el despilfarro y la mala utilización;

- Cuidando que lo solicitado guarde relación con lo consumido; y observando que los desperdicios producidos no sean exagerados.
- La Gerencia del Establecimiento, coordina, supervisa y controla que las diferentes etapas de la Gestión Logística se cumplan de acuerdo con los criterios establecidos, en los diferentes servicios del establecimiento o empresa.

e)5 La Gestión de la calidad de atención (OPS/OMS, 1996) (GILMOR MC – MORAES NOVAES, 1996) que brindan los diferentes servicios operativos, se evalúa mediante la percepción de la satisfacción de los usuarios con la atención recibida, y del personal o prestador con el trabajo desarrollado.

- Los Gerentes participan en la valoración de la calidad de la Estructura del Establecimiento, constituida por el conjunto de recursos necesarios (Humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para producir las diferentes actividades. Referente a las personas e insumos que ingresan al servicio respectivo.
- Los Gerentes participan en la valoración de la calidad del Proceso – actividades de atención que brindan los Servicios (diagnóstico, tratamiento y otras acciones) en los diferentes sectores del Establecimiento.
 - Los procesos – actividades ocurren entre el personal profesional y no profesional y los pacientes usuarios, como sería un examen de

salud y el cumplimiento de prácticas satisfactorias.

- Los Gerentes participan en la valoración de la calidad del Resultado – producto de la atención recibida en los diferentes sectores del Establecimiento y de los cambios en el estado de salud producidos. Los resultados pueden ser inmediatos o de efecto (vacuna que evita una enfermedad o atención que cure una dolencia) determinando tasa de incidencia y prevalencia de enfermedades; y, medidas de impacto (control de la natalidad que evita embarazo, daño de necesidad mortal que ocasiona el fallecimiento, incidiendo en las tasas de fecundidad, letalidad y mortalidad. Los productos son las unidades en que se expresa la prestación de los servicios (atendidos, atenciones, medicamentos entregados, etc.)
- La Gerencia del Establecimiento promueve la aplicación de la valoración de la gestión de la calidad de atención en los diferentes Servicios del Establecimiento.

e6) Gestión del Marketing o mercadeo de una Gerencia (Empresa Edit. “El Comercio”; 2003), significa saber si los pacientes usuarios aceptan y están de acuerdo con el producto – atención que ofrece el Servicio.

- ¿El Gerente conoce y evalúa si los pacientes aceptan y están de acuerdo con el producto – atención que se brinda?
- ¿El Gerente conoce y evalúa si el producto – atención que ofrece el Servicio es de costo razonable?

- ¿El Gerente conoce y evalúa si se necesita hacer propaganda y publicidad por el producto – atención, mediante el modelo Aida.

Atención: El producto – atención es captado o conocido por el paciente;

Interés: El producto – atención genera su interés;

Deseo: Se logra que el paciente sienta la necesidad de usar el producto – atención; y

Acción: El paciente hace uso o consume el producto – atención del Servicio

e5) Técnicas de Gestión para la Innovación en los Establecimientos, los llevan a cabo las Organizaciones Inteligentes, capaces de obtener un nivel de desempeño destacado, superior al de la competencia, gracias a un buen rendimiento interno y a una sólida cultura organizacional [Instituto San Ignacio de Loyola, 2003]

- ¿El Gerente del Establecimiento se interesa en conocer y aplicar las **técnicas** más convenientes de Gestión para la Innovación? Entre las más importantes técnicas de última generación tenemos las siguientes:

- La **Reingeniería**, que implica olvidarse de los anteriores procesos, cambiar todo y definir y crear nuevos modelos y técnicas de organización.

- El **Benchmarking**, que consiste en observar los procesos, actividades y funciones de los servicios de

comparación con la propia experiencia, para crear un sistema superior al que se tiene.

- El **Customer Management**, contempla enfocar atención sobre la satisfacción de los clientes, para conseguir su fidelidad o lealtad, y mantener una buena y permanente relación comercial.

- La **Gestión del Conocimiento**, une tres principales ejes en la empresa. El conocimiento adquirido por el personal, el buen desarrollo de los procesos y la utilización de tecnología adecuada.

- La **Gestión por competencias**, enfatiza que el éxito de la organización depende del equipo de trabajo, del grado de integridad de los recursos humanos, del buen desarrollo del personal, y de la capacidad de la Empresa en invertir en capacitación y aprovechar las cualidades (innatas o adquiridas) de todo su personal.

- La **Gestión por la respuesta eficiente del consumidor (ECR)**, permite tener una eficiente respuesta del cliente, mediante el empleo de tecnología en relación a funciones de producción, logística y marketing.

- El **Outsourcing**, consiste en reconocer cuáles son las actividades de apoyo que la Empresa puede externalizar o delegar a otras instituciones, respecto a limpieza, seguridad, administración de personal, contabilidad, investigación y otros.

f) Sobre la Gestión Gerencial aplicada a la Gerencia de Desarrollo Humano

[DORLING DK KINDERSLEY, Grandes Maestros de los Negocios – ROBERT HELLER, 2000] se ha logrado las siguientes bases técnicas:

f1) La Administración efectiva y Administración por Objetivos

[Por Peter DRUCKERS, 2006]

□ **Administración efectiva:** varias décadas de observación práctica llevaron a Drucker a la conclusión de que existen cinco funciones esenciales que se combinan para formar la base de la tarea de todo administrador. Propóngase mejorar sus aptitudes en cada una de estas cinco áreas, y evalúe su progreso;

- 1) Establecer los Objetivos: Implica un proceso continuo de investigación y toma de decisiones. Asegúrese que sus objetivos personales y aquellos de su trabajo (a nivel de unidad y de organización) sean los mismos.
- 2) Organizar los grupos: Si su unidad o grupo no está organizado correctamente para el trabajo que se debe realizar y para las personas que la conforman, el fracaso será inminente. Una vez establecidos los objetivos, provee los recursos humanos necesarios para alcanzarlos, y asegúrese de que se los despliegue en forma efectiva.
- 3) Motivar y comunicar: El buen motivador motiva a las personas para que se motiven ellas mismas. Más que cumplir en sus poderes [extrovincación , recompensa o castigo, por ejemplo] para lograr una motivación, emplea los poderes que están dentro de las personas

4) Valorar el desempeño: En muchas empresas la valoración del desempeño está dominada por los resultados financieros – cifras de ventas, flujo de fondos y ganancias – lo que produce una imagen limitada y unidimensional del progreso. Para obtener una visión clara y amplia de los niveles de desempeño, utilice siempre la mayor variedad posible de indicadores.

□ Un buen ejm. de Medición Completa: El uso del capital es un clásico ejemplo de Drucker para medir el desempeño en forma completa. No tome la perspectiva unidimensional de utilidades como porcentaje del capital completo. Una vez que se ha realizado la inversión compara el resultado con las expectativas:

- ¿Cuánto tardará la inversión en producir ganancia?
- ¿Cuánto dejará de salir el efectivo y empezará a entrar?
- ¿Es necesario hacer esta inversión?
- ¿Cuál es el rendimiento de la inversión?
- ¿El rendimiento supera ampliamente al costo, el costo del capital invertido?
- ¿Mirando adelante, y calculando los intereses, ¿cuál es el costo de correlación futura en valor actual?

5) Desarrollar a las personas: Usted tiene responsabilidad que Drucker llama: responsabilidad de las relaciones: hacia aquellos con quienes trabaja. Confíe y conozca a sus colegas. Esta es una responsabilidad moral que les debe a todos porque Ud. depende del trabajo de ellos, de la misma forma que ellos dependen del suyo.

- Efectividad versus Eficiencia

Drucker hace especial hincapié en la diferencia vital entre Efectividad [hacer lo correcto] y Eficiencia [hacer las cosas correctamente]. Por cada una de las 5 preguntas, del Hágase estas dos preguntas:

- ¿Soy realmente efectivo?
- ¿Soy solamente eficiente?

Para cuantificar los resultados, haga un ejercicio simple.

| | Efectividad (Hacer lo correcto) | | | | | | | | | | Eficiencia (Hacer las cosas correctamente) | | | | | | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 Establecer Objetivos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Organizar el grupo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Motivar y comunicar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Valorar el desempeño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Desarrollar a las personas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Valorar los Resultados: Suma el puntaje y compárelo en el Análisis Recuadro. Es poco probable que obtenga un 100 perfecto. Siempre existe una brecha entre el desempeño real y la perfección. Su puntaje mostrará que tan lejos puede llegar. Luego, observe el balance entre Efectividad y Eficiencia. Esto es tan importante como la puntuación real; hacer las cosas correctas, pero hacerlas mal, y hacer bien las cosas incorrectas son actitudes igualmente inefectivas. Ahora concéntrese en desarrollar las cinco aptitudes según la próxima sección:

Análisis del Recuadro:

- * 25 o inferior su desempeño es inadecuado. Actúe rápido para mejorar su eficiencia y efectividad
- * 35 a 70 su desempeño es de promedio a bueno, pero remita mejorar.
- * 75 o superior. Ud. es eficiente y efectivo, pero no puede darse el lujo de relajarse.

Correcto = Libre de errores – Persona de conducta responsable

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

f2) La Administración por objetivos [Por Peter DRUCKER, 2006]

- **¿Qué es la Administración por Objetivos [APO].** El principio detrás de APO es asegurarse de que todos dentro de la Organización comprendan claramente cuáles son los objetivos y metas de la Organización, y que sean conscientes del rol que juegan y de las responsabilidades que deben asumir para alcanzar esos objetivos. Y, asegurarse de establecer los objetivos correctos si desea alcanzar los resultados.

- **APO y el individuo:** Identifique sus objetivos personales con las siguientes seis preguntas que debe responderlas lo mejor que pueda:
 - ¿Cuáles son mis objetivos y cómo sabré que han alcanzado?
 - ¿Qué debo hacer para llevar a cabo esos objetivos?
 - ¿Qué estándares debo alcanzar para lograr un desempeño superior?
 - ¿Qué objetivos específicos debo cumplir la próxima semana, mes, trimestre, año?
 - ¿Estoy relacionando mis objetivos planteados con los de la unidad y los de la Empresa?
 - ¿Qué feedback tengo para comparar mis resultados con mis objetivos?

Si puede responder alguna pregunta sólo en forma parcial, intente descubrir qué es lo que necesita saber para poder contestar todas completamente. Vuelva a sus respuestas periódicamente y encontrará que muchos de ellos cambian en el tiempo.

- APO y la Organización: Yo olvide que los objetivos de organización le afectan en forma directa, y personal. Vuelva a las preguntas anteriores y solo se necesita pequeñas modificaciones en la redacción para adaptarlas a su Empresa y unidad.

- Autoridad personal: Si no puede identificar en forma satisfactoria sus objetivos de la organización, recuerde lo que dice Drucker: Se presentan cuatro facultades que se relacionan a continuación, para hacer un trabajo excelente:
 - Libertad para cuestionar todo y cualquier cosa;
 - Capacitación continua y desarrollo en el trabajo.
 - Conocimiento y confianza en la misión de la organización
 - La capacidad de alcanzar y ver los resultados.

Estas facultades no sólo son esenciales para desempeñar un trabajo excelente para producir satisfacción laboral, el principal motivador.

- APO y la Organización correcta: Si su empresa o unidad no tiene un objetivo general en el que pueda identificarse, o si Ud. no puede cuestionar la estrategia, su capacidad de crecimiento laboral será limitado y sus esfuerzos por alcanzar resultados reales se verán frustrados.

f3) Ejercer el Liderazgo y escoger a los mejores Jefes [Por Jeek WELCH, 2006]. Se ha logrado las siguientes bases teóricas.

- **Ejercer el liderazgo:** Los líderes señalan la dirección a las personas y organizaciones, integrando habilidades de

un nuevo estilo de administración a los exigidos tradicionales. Evalúa y mejora su liderazgo, y en el arte de dirigir un equipo y optimizar el desempeño individual para lograr el éxito colectivo:

- Administrar y Liderar: Las presiones de los Gerentes están cancelando radicalmente.
- Hoy se espera que asuman las nuevas técnicas de administración:

| Estilo antiguo | Estilo nuevo |
|----------------|-------------------------|
| • Planificar | - Asesorar |
| • Organizar | - Proporcionar recursos |
| • Implementar | - Alentar ideas |
| • Medir | - Pensar por sí mismos |

Welch, dominó las habilidades del estilo antiguo, y utilizó el nuevo estilo APAP para efectuar los cambios radicales de la General Electric (GE).

Las técnicas del nuevo estilo que recomendó a sus Gerentes son indispensables en el mundo de los negocios rápidos y más apropiados para desarrollar las fortalezas de una organización.

- **Atributos personales:** Los ideales del estilo antiguo y del nuevo, son tan valiosos como la energía que se los persiga. **Welch** representa la importancia del Liderazgo en los atributos personales. Las ideas generales son indispensables pero no serán excelentes, acciones si no se aplican con las cualidades que *Welch* enumera en un líder. Compruebe las suyas:

- Tiene una gran energía, y pasión en el trabajo?

- Logra entusiasmar, energizar y movilizar una organización?
- ¿Comprende que el cliente es quien juzga su desempeño y constituye la fuente de ingresos?
- ¿Posee conocimientos técnicos y sólida formación financiera?
- ¿Desea alcanzar mejores ganancias mediante mejora productos, servicios y procesos?
- Desarrollar las habilidades de Liderazgo: Si no posee pueden desarrollar estos atributos:
 - Escriba lo que le agrada de su trabajo. Imagine un proyecto con estas características e intente hacerlo realidad;
 - Reúna un grupo hábil para ejecutar el proyecto. Acuerde plazos exigentes, y delegue tareas con responsabilidades;
 - Asegúrese que el proyecto otorgue beneficios reales al cliente (a nivel interno y externo) y que produzca excelentes ganancias.
 - Asegúrese de saber tanto como el resto (o más) sobre los aspectos técnicos y financieros del proyecto;
 - Planifique el desarrollo futuro del proyecto para generar resultados aún mejores.

Aunque se arriesgue al emprender una iniciativa de éste tipo, no podrá ser un líder eficiente si no está preparado para fallar alguna vez en el camino hacia el éxito total.

- **Liderar un equipo y escoger a los mejores Gerentes o personas correctas.**

Tesis publicada con autorización del autor.
No olvide citar esta tesis

UNFV

Todo líder tiene una tarea que realizar y un equipo que liderar. Para estar a la altura de *Jack Welch*, debe dar lo mejor de sí, trabajar como el integrante que obtiene los mejores resultados del equipo.

▪ **Como líder del equipo**, sus tareas principales en decidir que es necesario que ocurra y lograr que ocurra. Estas funcionan mediante seis canales muy prácticos: reuniones, comunicaciones, delegación, aprobaciones, ideas y relaciones.

▪ Utilice estos seis pasos en los canales del Liderazgo:

- Elija a las personas o jefes correctos;
- Tener un propósito claro
- Escribirlo
- Trabajar según un Programa riguroso.
- Planificar medidas
- Actuar según lo planificado.

▪ **Cómo liderar reuniones**

En cada reunión asegúrese los seis pasos sgtes:

- Todos los integrantes tengan una razón para asistir y un papel que desempeñar (y que realmente lo desempeñe).
- Haya un propósito claro y una Agenda escrita, distribuidas de antemano con papeles de respaldo;
- Las reuniones comienzan y finalizan con puntualidad.
- Termine en un plan de acción, plazos y responsabilidades;

- Se establezca una manera de recibir comentarios para asegurarse de que han tenido medidas o se han modificado de ser necesario.

▪ **Lograr resultados positivos en Liderazgo**

El mundo está lleno de líderes que saben manejar reuniones, se comunican bien, otorgan o niegan las aprobaciones con rapidez, tienen muchas buenas ideas y se llevan bien con todos, pero han fallado o lo están haciendo. Se debe obtener buenos Resultados. Con este fin debe actuar positivamente. De lo contrario logrará resultados mediocres. ¿Cuál es su comportamiento? Estudia las dos columnas siguientes sobre comportamiento (+) y (-) y anote el puntaje para cada una por separado: Nunca = 0. - A veces = 1, y siempre = 2.

Comportamiento negativo (-)

Comportamiento positivo (+)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ignorar los valores • Ser burócrata. • Bajo rendimiento • Comenzar con lentitud • Ser renuente al cambio • Hablar y no actuar • Carecer de enfoque • No actuar según los hechos • Culpar a otros • Distribuir mal el tiempo | <ul style="list-style-type: none"> • Vivir según los valores • Ser un empresario • Alcanzar objetivos altos • Comenzar con decisión • Adoptar el cambio • Hacer lo que dice • Concentrarse en el enfoque • Administrar según los hechos • Perdonar los errores honestos • Organizarse |
|--|---|

Sume el total de cada columna y reste el total negativo al positivo.

Si obtiene menos de 20 puntos, trabaje para lograr estándares de liderazgo más altos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

f4) Manejar el Auto liderazgo y usar mejor su tiempo [Por Stephen COVEY, 2006).

Para liderar e influir a otras personas deberá: 1° Tomar el control de Ud. mismo, en el sentido positivo de aprovechar al máximo sus habilidades y oportunidades. Parar lograrlo deberá aprender (a pensar proactiva, y a tener la iniciativa cada vez que sea posible; 2° también deberá establecer sus objetivos a corto y largo plazo, y desarrollar la capacidad para alcanzarlos.

- **Utilice el autoconocimiento:** Covey considera el autoconocimiento la capacidad de pensar en los procesos intelectuales propios, como una actividad humana única, y el secreto del éxito humano. Es la primera de las cuatro llaves a la libertad de elección entre la conducta reactiva (ser controlado por los demás) y la conducta proactiva (tomar el control de sí mismo).

Tomar el control de tu vida, practicando el acontecimiento activo, haciendo la siguiente valoración: Puede contestar “Si”, a las primeras cinco preguntas, y “No” a la última?

- ¿Puede verse a Ud. mismo como si fuera otra persona?
- ¿Puede identificar su actual estado de ánimo.
- ¿Puede decir lo que está sintiendo?
- Su mente ¿está trabajando en forma rápida y alerta?
- ¿Está trabajado, cuestionado entre hacer el ejercicio y valorar la finalidad del mismo?

El punto es, si contesta “No” a las preguntas, practique hasta que las respuestas sean afirmativas.

- **El Curso Proactivo:** Según **Covey**, las otras tres claves para la conducta proactiva son: la conciencia (sentido del

bien y el mal) la voluntad independiente la disposición a actuar por uno mismo, según le dicte el autoconocimiento; y la imaginación (el uso de la creatividad, lado derecho del cerebro).

Ejercitando y desarrollando estas cuatro habilidades podrá ser una persona más eficiente, genera el poder para hacer y ser lo que Ud. dice, y no lo que los demás quisieran de usted. Con esta libertad de elección tendrá el control de su propio destino y alcanzará un potencial. Esta clase muestra, las formas en qué podrá mejorar las cuatro habilidades claves de las que habla Covey.

- **Adopte el lenguaje Proactivo:** Para lograr una transformación positiva en la forma en que se ve a usted misma y en que los demás responden ante usted.

| Lenguaje Reactivo | Lenguaje Proactivo |
|--|---|
| * No tiene sentido preguntarle a su jefe, seguro dirá “No” | * Le haré una oferta que no pueda rechazar nunca. |
| * No podría hacerlo, no es mi estilo | * Nunca hice algo así, pero me encantará intentar |
| * No tengo cabeza para los números y los círculos | * Trabajaré duro para mejorar su destreza con los números |

- **Utilice el lenguaje positivo:** Concéntrese durante un día completo, aconseja Covey en escuchar su propio lenguaje y el de los demás. Pregúntese ¿Qué tan a menudo uso y escribo frases reactivas como “Si tan solo”, “tengo qué o “Debo”...? Seguramente se sorprenderá con tal frecuencia

A partir de entonces, cada vez que encuentre en su boca una frase reactiva, cámbiela por una proactiva. Por ejemplo, reemplace “Si tan solo, con Hare”. “Debería por

prefiero” y “tengo que por elegiré”. El cambio revertirá toda pasividad frecuente en su actitud y cambiará dramáticamente su conducta al tiempo que llevará su efectividad.

□ **Tome la iniciativa desarrollando conducta positiva:**

Usted puede tomar el control de su destino. Que la mayoría de las personas no lo hizo, dice Covey, es contrario a la naturaleza proactiva del ser humano. No deje que las condiciones y condicionamientos dirijan su vida. Para Covey. Fortalezca mediante su conducta y ampliando su influencia sobre los eventos, Covey sugiere que controle su proactividad, el programa siguiente, durante 30 días, cumpliendo las instrucciones en todas las actividades que desarrolle en el trabajo y en su casa:

- Haga pequeños compromisos y manténgalos;
- Sea parte de la solución, y no del problema;
- Sea un modelo a seguir y no un crítico de la situación
- Cuando cometa un error admítalo, corrijalo y aprende de él, inmediatamente.
- No culpe ni acuse;
- Si comienza a pensar que el problema “está allí” y no es su responsabilidad deténgase.

Al final del día, escriba como se desempeñó en cada una de las instrucciones. Tenga siempre en mente las instrucciones, y propóngase mejorar día a día.

- **Use la imaginación:** Aliéntese a tener la iniciativa usando afirmaciones visuales que podrán compararse con soñar despierto en forma dirigida. Una afirmación exitosa contiene cinco elementos diferenciados, como los siguientes:

Por ejm. Ante una decisión poco sensata de su Jefe, que usted sugiere llevar a cabo, use una afirmación visual para tomar el control positivo persuadiéndolo a su Gerente que cambie de opinión. Su afirmación podría ser acceder a mi propuesta, me satisface mucho (emocional) porque yo (personal) respondo (tiempo presente) para evitar que se cometan errores. Luego visualice entrando a la Oficina de su Jefe y convenciéndolo. A continuación, hágalo y no se sorprenda al ver que funciona.

- **Amplíe su círculo de influencia:** Hay algunos asuntos sobre los que Ud. tiene control, y otros que lo involucran pero sobre los cuales no puede hacer nada.

Todas ellas se encuentran dentro de lo Covey llama El Círculo de interés.

Aquellos que usted puede afectar están directamente en el centro y son el círculo de influencia.

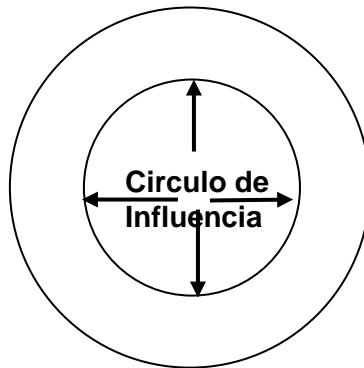
Use su iniciativa para ampliar su círculo de influencia y emplee el autocontrol para concentrar su tiempo y energía en temas que usted mismo puede afectar.

Cuando enfrente un problema, siempre pregunte:

- 1) ¿Es algo sobre lo cual no tengo control?
- 2) ¿Es algo sobre lo cual tengo control directo?
- 3) ¿Es algo sobre lo cual tengo el control indirecto?

Si la respuesta es (1) aprenda a vivir con la dificultad.

Si la respuesta es (2) use su poder para resolver el tema. Si la respuesta es (3) utilice su poder para influenciar a las personas en la dirección que usted desee.



□ **Optimice su capacidad de producción (CP):** La efectividad no opera en la dirección única del trabajo realizado y su excelente realización. Deberá además cultivar y crecer su capacidad de desempeño, su capacidad de producción (CP), para aprovechar al máximo sus habilidades.

- **Desarrolle la capacidad:** Cuantos más conocimientos tenga, mejor será, su ambición, y cuantos mayores sean los componentes de su conjunto de habilidades, más efectivo será usted. Los *Seven Habits* proveen elementos criterios de (CP), que deben ser desarrollados en la misma forma en que los atletas desarrollan su musculatura (su forma de CP) mediante el entrenamiento y el ejercicio.

The Seven Habits

- Ser proactivo
- Comenzar teniendo en mente el fin
- Poner primero lo primero.
- Pensar en términos Ganancia / Ganancia
- Buscar primero comprender... y después ser comprendido.
- Formular la generación de *Swinger*. (sinergia)
- Afilar la sierra

- Examine con regularidad el desarrollo de su CP personal y la de su organización para identificar puntos débiles en los que se podría hacer más para mejorar la capacidad y, en consecuencia el desempeño. Está tomando decisiones para:
 - Ejercer control sobre su destino?
 - Definir objetivos valiosos?
 - Priorizar el uso de tiempo?
 - Trabajar con otras personas para beneficio mutuo?
 - Aprender escuchando?
 - Coordinar su trabajo con el de los demás?
 - Mejorar sus recursos físicos, humanos y financieros.



Hábitos efectivos

- En la intersección del conocimiento, las habilidades y el deseo, se encuentra el potencial para desarrollar Hábitos en trabajo positivo.

f5) Alcanzar la Excelencia [Por Tom PETERS, 2006]

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

El concepto de *Peters y Waterman* de imitar la Excelencia puede ser probada. Encuentre un modelo de conducta excelente, ya sea de un individuo o empresa, analice qué lo hace exitoso y relacione sus métodos con las necesidades suyas y de su organización.

- **Procure imitar la Excelencia:** Ud. puede aprender lecciones valiosas en la búsqueda de la excelencia, observando a otros gerentes a distancia, siempre que tome en cuenta las siguientes cuatro principios de la excelencia:
 - 1) No asocie resultados financieros excelentes en la excelencia: los resultados pueden no perdurar y no estar asociado a la Gestión;
 - 2) Relacione sus observaciones con necesidades y circunstancias propias: evite cursos de acción que no añadan valor;
 - 3) Rechace adulaciones. Busque, adopte y aporte métodos o enfoques que le unan a usted o a su empresa;
 - 4) Un remedio siempre es bueno mientras funcione: no se comprometa en forma esclavizada a modos operandi

- **Los ocho atributos del éxito:** Descritos por *Peters y Waterman* como lista de control y estímulo para alcanzar la excelencia:
 - ¿Cuál es el intervalo de tiempo entre confrontar un problema y tener la decisión al respecto y la acción correspondiente?
 - ¿Usa el mismo personal posible para producir lo máximo posible con el sistema más efectivo posible?

- ¿Tiene contactos periódicos y resultados con clientes y utiliza sus contactos en forma positiva para aumentar su nivel de satisfacción?
- ¿Maneja políticas orientadas a las personas para aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados?
- ¿Delega completa y eficazmente? ¿Permite que el personal tenga libertad para dar lo mejor de sí?
- ¿Tiene un principio rector fuerte?
- ¿Se encuentra en lo que realmente hace bien?
- ¿Mantiene un control estrecho sobre la “administración interna”, mientras permite bastante libertad en el trabajo creativo?

Posiblemente no podrá responder las ocho preguntas. Es difícil que usted, su empresa o unidad, cumplan con los ocho atributos. Vuelva a considerar las preguntas donde respondió negativamente, averigüe que necesita hacer, y luego tome medidas para convertir las respuestas negativas en positivas.

- **Con miras a la perfección:** *Tom Peters y Nancy Antia* indicaron que habían simplificado el tema de tener éxito en los negocios. Establecieron los siguientes tres principios de una Empresa exitosa: Calidad superior, servicio superior e innovación constante.
 - El objetivo de la excelencia, en la atención al cliente, es cambiar entre tres principios, para añadir valor a los ojos del cliente. Si usted tiene el objetivo de la perfección, use las siguientes ocho reglas de atención a clientes como Guía hacia la perfección:

- Evalúe siempre niveles de calidad de atención, usando métodos cualitativo y cuantitativos;
 - Busque siempre mejorar la calidad del producto y la atención;
 - Preste mucha atención a los detalles y asegúrese de que otros hagan lo mismo;
 - Gestione “en terreno” dentro de la empresa.
 - Gestione “un terreno” alrededor de los clientes;
 - Sea increíblemente cortés y amable con clientes y asegúrese de que los otros miembros del equipo también lo sean;
 - Escuche lo que dicen los clientes y actúe conforme a ellos;
 - Entiendo que percepción es realidad: lo que piensa el cliente es exacto, aún si Ud. piensa lo contrario.
- Valor ante socia: Las dos últimas reglas sólo se aplican a innovación.

Peters sugiere hacer productos diferenciados y servicios con mayor valor agregado “valor” es más importante que “costo o precio”. Los estudios respaldan a Peters.

Los clientes aceptarán gastar más para recibir mayor valor. Esa es la verdadera compensación con la excelencia.

□ **Logar un trabajo flexible** [por Tom PETERS, 2006]

- Están usted y su organización equipados para los tiempos desafiantes donde cambios suceden rápidamente. Es probable que el caos predomina, dale prioridad a la flexibilidad, tanto a los sistemas como a las conductas de los que trabajan en la empresa.

- ¿Cuán flexible es su empresa?

- La flexibilidad de una empresa depende de la capacidad de satisfacer los siguientes (7) siete requisitos. Evalúe la flexibilidad de su organización, respondiendo las preguntas usando la escala del 1 al 5: (5) siempre (4), a menudo, (3) A veces; (2) casi nunca, (1) Nunca. Compara los resultados con el anterior.
 - ¿La empresa responde al cliente de manera rápida y eficiente?
 - ¿Innova en todas las áreas?
 - ¿La innovación se realiza a paso rápido?
 - ¿Se trata a todos de manera flexible, dándoles autoridad?
 - ¿La organización y el personal se alegran frente al cambio?
 - ¿La Gerencia comunica y comparte una visión inspiradora?
 - ¿Los sistemas de soporte y control ¿con sencillos y eficientes?
- Análisis: Un puntaje mínimo de 35 es poco probable, mientras que un puntaje < 28 es inaceptable e indique que se deben efectuar mejoras.
- El tamaño importa: Peters indica que entre más grande es la organización es más probable que satisfaga los 7 requisitos. La mala atención a clientes y la poca innovación, la resistencia al cambio y otros factores son frecuentes.

Lo ideal es un ambiente flexible, respondiendo a las necesidades del cliente para edificar bases adecuadas y flexibles.

Andy GROVE compara su trabajo con el de un proceso de producción. No calcula su rendimiento por las horas trabajadas, ni por ninguna otra medida de actividad personal, sino por el rendimiento de las personas a su cargo. Aprenda a utilizar indicadores para supervisar el progreso y asegurar que su “influencia” mejora el rendimiento de todos.

□ **Comprenda el Proceso de producción:** Grove explica los procesos generales de la producción con su experiencia juvenil como camarero, cuando trabaja para poder entrar a la Universidad. Debía llevar a la mesa “huevos cocidos, pan tostado con mantequilla y café” al “mismo tiempo y todo fresco y caliente”. Esta rutina ejemplifica la formula PAT de Proceso – Unión y Prueba [PUP]

- **Proceso:** cualquier actividad que cambie físicamente la materia;
- **Unión:** los componentes se unen para crear una nueva entidad;
- **Prueba:** Los componentes o el total se examinan y evalúan.

En la labor de preparación del desayuno de Grove, el Proceso se presenta cocer un huevo por tres momentos y hacer café. La unión es ordenar la bandeja, y la prueba sería verificar el color del pan tostado.

La fórmula PAT [PUP], se explica a toda clase de trabajo de producción, como capacitar a las fuerza de ventas, crear un “computador” para una computadora, contratar a un egresado o administrar cualquier cosa. Analice su propio trabajo ¿cómo se aplica la fórmula PUP?

- Permita que el proceso de producción fluya: Todos los procesos de producción tienen, lo que Grove denomina en paso restrictivo, el paso más largo (o más difícil) más delicado o más caro). Debe elaborar el flujo de producción comenzando con el paso

restrictivo y seguir creando en torno a este. En el caso del desayuno de Grove, el paso restrictivo es el huevo cocido en tres minutos. Parte del tiempo que demora el huevo en cocerse y alterna los otros pasos pesa asegurarse de que cada etapa se realice en el tiempo correcto.

Identifique su propio paso restrictivo y organice el flujo de trabajo en torno a dicha prioridad.

- Concéntrese en los elementos esenciales de la producción: Existen cinco partes esenciales en cada proceso de producción, que son los siguientes:
 - Creer y entregar productos;
 - En respuesta a las exigencias del cliente;
 - En un tiempo de entrega programado.
 - Con un nivel de calidad aceptable;
 - Al costo más bajo posible

Relacione estos cinco elementos esenciales con sus actividades, preguntándose:

- ¿Cuáles son mis productos?
- ¿Cuáles son mis clientes, y que desean?
- ¿Cuáles son sus plazos?
- ¿Cómo mido la calidad, y que calidad es aceptable?
- ¿Cuánto cuesta mi “producción” y cómo puedo disminuir dichos costos?

Su eficiencia como Gerente depende de saber las respuestas a éstas preguntas y utilizar la información para aumentar su desempeño.

- Use adecuadamente el tiempo: El tiempo es su único recurso limitado. Cuán bien lo administre es fundamental.

¿Cómo divide su tiempo entre sus tres actividades que son las funciones esenciales de un gerente?

- 1) Reunir información y distribuirla;
- 2) Empujar a las personas para que cumplan con su trabajo.
- 3) Tomar decisiones acerca de lo que se debe hacer.

Escriba todo lo que hace en un día de trabajo de cada encabezado. ¿Todas sus actividades tenían un efecto positivo en los cinco elementos esenciales?

□ **Mostrar capacidad de Conducción:**

Grove ha demostrado que, para surgir la mejor tecnología necesita los mejores modelos de liderazgo. La labor más importante de un Gerente es obtener el desempeño máximo del personal. Los líderes deben seleccionar a las personas, motivadas, fijar objetivos posibles, valorarlos y recompensarlos, además se ver un ejemplo intachable.

- Debe formar el modelo: La motivación y la capacitación, medios esenciales para obtener un desempeño máximo son pruebas exigentes de liderazgo. Mientras más actúe como motivador e instructor directo, más eficaz será su liderazgo.

Pregúntese constantemente lo siguiente:

- ¿Mis acciones han contribuido a un mayor rendimiento?
- ¿Mi aporte es visible para otros?
- Aún demuestro mi compromiso con un rendimiento mayor?

- Lograr diferencia del mensaje: Ser un modelo visible en una organización pequeña es más fácil. Pero incluso en una

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

unidad menor, con un contacto directo sencillo, debe encontrar una manera “para proyectar su determinación, voluntad y punto de vista” Grove afirma que nunca podrá explicar e informar demás

- Debe proyectar su punto de vista:
 - Hable permanentemente con el personal;
 - Visítelos en su trabajo;
 - Explique una y otra vez;
 - Responda las preguntas del personal;
 - No tema repetir información
- Trabajar cara a cara: Las entrevistas personales son fundamentales para el Liderazgo. Grove identifica dos labores difíciles: Seleccionar al empleado correcto y mantener a alguien que desee irse. Pero las reuniones cara a cara también son esenciales para otros objetivos y se aplican siempre las mismas tres reglas de la reunión cara a cara:
 1. Tener un objetivo claro;
 2. Utilizar la entrevista para aprender;
 3. Aprovechar lo que ha aprovechado para lograr su objetivo.

f7) Como organizar la cultura [por Charles Handy, 2006]

La cultura de una Organización es la forma en que trabaja y lo que las personas creen sobre ella tiene un afecto fundamental en el desempeño y los resultados generales.- Identifique la cultura dominante de su organización, analizando los cuestionarios basados en las enseñanzas de Handy que aquí se presentan.



Los tres tipos de cultura organizacional:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

- 1 El Poder gobernada por Zeus.- 2 La función gobernada por Apolo, 3. Las teorías gobernada por *Athena*. Ha 4) individuo gobernado por *Dionysus*
 - Cada cultura descrita por *Handy*, tiene fortalezas particulares.
 - El poder personal de Zeus puede funcionar maravillosamente bien, incluso en las grandes empresas, dada la figura paternal correcta. Pero las grandes empresas también requieren el orden y el control que representa la cultura de las funciones de Apolo, con su énfasis en los sistemas, rutinas y la productividad. En el entorno actual rápidamente cambiante, tanto Zeus como Apolo encuentran cada vez más esencial el enfoque de Atenea, orientada a la tarea.
- **Cómo encontrar el equilibrio correcto.**- Entre los dioses de *Handy*, implica encontrar los excesos que las tres culturas pueden desarrollar con facilidad. La combinación de los cuatro dioses satisface la de Hardy de buena administración. Para esto usted verá usar a Zeus para brindar propósito y dirección; a Apolo para cuidar las necesidades de la estabilidad, y *Athena* para que la organización siga avanzando y a Dionisio para obtener la chispa de la creatividad necesaria.
- **Cómo identificar el Poder:** Para descubrir si su organización está gobernada por Zeus, responda Si o No a las siguientes proposiciones:
- Un buen jefe es fuerte, decidido, firme pero justo.
 - Un buen subordinado es trabajador, leal, confiable.

- Un buen miembro le da prioridad a los acuerdos de su Jefe.
- Las personas que progresan son trabajadores de riesgo políticamente eminentes.
- La organización trata a los individuos como personas o disposición de los jefes.
- Las personas son controlados e influenciados por las recompensas, los castigos o el carisma.
- Es legítimo controlar a los demás si se tiene más poder que ellos.
- Las tareas son asignadas según el capricho personal de los jefes.
- La competencia es por el poder y las ventajas personales.

Análisis:

- Nueve (9) respuestas Si: es una cultura de poder puro, dormida
- Nueve (9) respuestas No, la cultura está notablemente libre de Autoritarismo
- Tres (3) o menos respuestas “Si”, la cultura no es autocrática en general.
- Tres (3) o menos respuestas “No”, la cultura es autocrítica en general.

□ **Cómo definir las funciones** para descubrir si su organización está gobernada por Apolo, conteste Si o No a las siguientes proposiciones:

- Un buen jefe es impersonal y correcto
- Un buen subordinado es reprimible y confiable
- Un buen miembro le da prioridad a la tareas, responsabilidades y estándares

- Las personas que mejoran son personas serias, responsables y leales;
- La organización trata a los individuos como si estuvieran bajo contrato;
- Las personas son controladas e influenciadas impersonalmente, mediante procedimientos y estándares
- Es legítimo controlar a los demás si se tiene responsabilidad formal
- Las tareas son asignadas según las funciones y responsabilidades.
- La competencia es por el alto estatus formal.
- **ANÁLISIS:** Nueve (9) respuestas “Si”, es una clásica cultura de “hombre de organización, demanda por Apolo y sus seguidores.
 - Nueve (9) respuestas “No”, la cultura está notablemente libre de sistemas y controles.
 - Tres (3) o menos respuestas “Si”, la cultura no es burocrática en general.
 - Tres (3) o nuevas respuestas “No”, indica cultura hacia la burocracia.
- **Cómo enfrentar las tareas** para descubrir cuanta influencia ejerce *Athena* en su organización, respuesta Si o No a las siguientes preposiciones:
 - Un buen jefe es igualitario e infalible
 - Un buen subalterno está automotivado y abierto a sus ideas.
 - Un buen miembro da movilidad a los requerimientos de las tareas.
 - Las personas que progresan son técnicamente competentes, efectivas y comprometidas

- La organización trata a los individuos como componentes de trabajo comprometidas.
- Los recursos son controlados e influenciadas por el compromiso personal hacia el logro de los objetivos.
- Es legítimo controlar a los demás si se sabe más sobre la tarea.
- Las tareas son asignadas según la habilidad para ejecutarlas.
- La competencia es determinada por la excelencia de la creatividad.

ANALISIS

- Nueve (9) respuestas “Si”, es una organización que antepone el desempeño a las prioridades y da las personas numerosas oportunidades de triunfo.
- Tres (3) o menos respuestas “Si”, la cultura no es abierta.
- Tres (3) o menos respuestas “No”, la cultura es abierta la mayor parte del tiempo.

❑ **Cómo inyectar creatividad** a su organización [por *Charles Handy*, 2006]

Toda cultura por más defectuosa que sea, puede lograr el éxito con una sola gran idea, tiene poderosa que tras** esos defectos. Los seguidores de Dionisio, individuos creativos y orientados así mismos pueden aportar esas ideas. ¿Cuenta su organización con la creatividad suficiente de estas personas?

❑ **¿Cómo es Dionisio Creativo?**

Dionisio no tiene nada que ver con la Organización, pero tiene gran relación con la cultura Dionicio Dios de la No – organización, sus discípulos son en su mayoría pensadores creativos o individualista que encuentran muy

difícil trabajar dentro de las grandes y estructuradas organizaciones de Apolo.

Ninguna empresa puede prescindir de este tipo de individuos, sin embargo, si pretendo manejar con éxito las situaciones excepcionales en las que las respuestas normales no han dado resultado⁹. En estas circunstancias sólo el pensamiento rápido e individualista de Dionisio puede ofrecer una solución ¿Es usted este tipo de individuo? Responda lo siguiente:

- ¿Da a sus subordinados tareas estimulantes?
- ¿Respeto los valores y necesidades de los demás?
- ¿Da prioridad a los individuos y sus necesidades?
- ¿Se destaca en las relaciones personales?
- ¿Trata a sus colegas como personas valiosas e interesantes?
- ¿Le interesa y entusiasma profundamente su trabajo?
- ¿Administra con el conocimiento total de los demás?
- ¿Hace todos los trámites de nombramientos basados en el mérito?
- ¿Compete esencialmente para superar sus propios estándares más altos?

¿Cómo trabajar dentro de una Organización?

Los atributos y conductas del individuo dioniseaco serían aplaudidas por las otras tres culturas organizacionales de Handy: el autócrata, el burócrata y el administrador de tareas dirían que quieren que sus administradores escojan dentro de este excelente patrón.

Pero decirlo y hacerlo no es la misma cosa. En las organizaciones de todas las culturas encontrará halagos al ideal de Dionisio, junto a acciones, procedimientos e interacciones que hacen que la conducta sea muy difícil de aplicar en la práctica. No se desespere. Tenga en cuenta que si bien las culturas son colectivas, lo colectivo está conformado por individuos. Viva de acuerdo a los ideales de Dionisio en todo momento.

Respecto a la Gestión Gerencial del Siglo XXI, se da a conocer la colección **HARVARD BUSINESS PRESS, 2009**.

Cómo saber cuándo hacer COACHING según Patty Mc Nanus, 2009)

- **Significado de Coaching:** El coaching es:
 - Un medio para el aprendizaje y el desarrollo;
 - Guiar a alguien hacia sus metas;
 - Compartir mutuamente experiencias y opiniones para resultados acordados en común.

El Coaching no es:

 - Una oportunidad para corregir las conductas o acciones de alguien;
 - Dirigir a alguna para que actúe a fin de lograr metas;
 - Pretender ser el experto o Supervisor con todas las respuestas.

- **Que objetivos persigue hacer Coaching:** Se puede citar a WHITMORE, Jhon;(2011).El método para mejorar el Rendimiento en las Empresas. “El objetivo principal del Coach es potenciar la conciencia, la responsabilidad

Hacer Coaching con un objetivo, según

http://loselegidoscoaching.blogspot.pe/2014/09/hacer-coaching-con-un-objetivo.html? Escaped_fragment = publicado el 23 de setiembre 2014, A través del Coaching se puede ayudar a otros a lo siguiente:

- Incrementar las fortalezas individuales.
 - Mejorar obstáculos personales.
 - Obtener todo su potencial a través del aprendizaje continuo.
 - Alcanzar muchas destrezas y competencias para ser más eficaz.
 - Entrenarse para nuevas responsabilidades.
 - Gestionarse a ellos mismos.
 - Organizar las metas de desempeño y trabajar para alcanzarlas.
 - Incrementar su satisfacción y motivación en el trabajo.
- Los **beneficios del coaching, según WHITMORE (2011)** pueden ir más allá de lo individual, y apoyar a su equipo y a la organización misma, mediante lo siguiente:
- El perfeccionamiento de las relaciones de trabajo entre el jefe y los colaboradores directos;
 - El incremento de equipos más productivos;
 - La utilización más eficaz de los recursos y materiales de la organización.

Esté preparado para manejar la CRISIS, por Norman R AUGOSTINE, [2009].

- **Significado de una Crisis.** Es un cambio – súbito o gradual

Tesis publicada con autorización del autor que se transforma en un problema urgente que debe ser
No olvide citar esta tesis

UNFV

abordado de inmediato. Una crisis puede suceder de diferentes maneras:

- Se descubren defectos en un producto que forma un peligro la vida de las personas;
- Los hackers desconectan por completo el sistema de una empresa o impiden el acceso a los clientes.
- Una helada muy fuerte destruye los cultivos de cítricos de una región;
- Un ataque destruye vidas y propiedades;
- Un ejecutivo clave fallece y no existe un reemplazo inmediato **Ian Mikroff**, dice, una crisis es un evento que puede afectar o destruir por completo a una organización.

□ **Las seis etapas del manejo de CRISIS:**

- Etapa 1: Evitar la crisis;
- Etapa 2: Prepararse para manejar la crisis;
- Etapa 3: Reconocer la crisis;
- Etapa 4: Contener la crisis;
- Etapa 5: Resolver la crisis;
- Etapa 6: Aprender de la crisis;

Esté preparado para aprender a manejar su tiempo, por Melissa RAFONI, (2009)

- Para aprovechar su tiempo. Se recomienda:
 - Tener una visión global, determinando lo que realmente quiere hacer con su tiempo;
 - Auditando su tiempo, describiendo las categorías relacionadas con las metas, luego haga una auditoria de su tiempo, durante una semana, monitoreando como realmente está usando su tiempo.

- Desarrollar su plan, determinando la viabilidad de su Plan de tiempo. Asegúrese de que pueda lograrse.
 - Verifique que la asignación de tiempo – y lo que desea lograr – sean factibles
- Para manejar su tiempo, se recomienda:
- Implementar la técnica del *Time – Boxing*; usando esta poderosa herramienta para elaborar agendas que le ayuden a implementar su plan de gestión del tiempo.
 - Manejar su tiempo: monitoreando su progreso y las consecuencias necesarias, evaluando su ayuda, delegando creativamente con resultados.
- ¿Cómo dar feed back eficazmente?
- Céntrese en los pasos que debe tomar para manejar sesiones de feed back eficaces
 - Cree un ambiente laboral receptivo
 - Prepárese antes de una sección formal de feed back, y siga los pasos necesarios para facilitar una sesión de feed back correctivo.
- ¿Cómo manejar los problemas de feed back?
- Descubra cómo abordar situaciones de feed back difíciles
 - Prepare cuidadosamente sobre cómo dar feed back correctiva hacia arriba.
 - Actúe cuando el feed back ya no funciona.
 - Evite dar feed back inapropiado

¿Cómo crear un Plan de Negocios? Por Lenda A. Cyr. (2009)

- **Introducción:** ¿Por qué tener su plan de negocios? - ¿Cuál es su objetivo? - ¿Cuál es su audacia? - ¿Qué información va a necesitar?
- Anatomía de un Plan de Negocios
- Una primera mirada a los diferentes partes y estructuras de un Plan de Negocios, que comprende 12 componentes que se puede reducir en: Introducción, Información principal y adjunta
- Mostrar la típica estructura de un Plan de Negocios.
- Portada y tabla de Contenidos
- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del entorno del Negocio
- Antecedentes del Sector
- Análisis Competitivo
- Análisis de Mercado
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Perfil de equipo de gestión.
- Plan financiero
- Documentos adjuntos e hitos propuestos.

Esté capacitado para negociar con Resultados. Por Margorie

- **Tipos de negociaciones:** Existen dos tipos de //

Tesis publicada con autorización Coman Arm. (2009)
No olvide citar esta tesis

UNFV

Negociaciones: La distributiva y la integrativa

- **Las negociaciones multifase y multiparte**

Pocas negociaciones involucran a dos personas o equipos sentados una parte frente a la otra en la mesa de negociaciones, la mayoría se volverá a más de dos partes y a veces se desarrollan en bases, cada una de las cuales se dedica a un solo asunto.

- **Cuatro conceptos claves**

La conferencia de estos conceptos claves lo dejará en condiciones favorables para la máxima vía que deba negociar:

La mejor alternativa a un acuerdo negociado:

- El precio de reserva;
- La zona de posible acuerdo;
- Creación de valor a través de intercambios

- **Nueve pasos para llegar a un acuerdo:**

Se sigue los nueve pasos, estará preparado por sacar el máximo provecho de cualquier negociación.

- **Tácticas de negociación**

Una vez que llega a la mesa de negociaciones, debe seleccionar e implementar tácticas que le ayuden a alcanzar sus objetivos.

- **Obstáculos para llegar a un acuerdo:**

Las debilidades humanas como el orgullo, la impaciencia, la tozudez o la ignorancia de los hechos, pueden interferir entre los negociadores y un acuerdo.

Debe comprender los obstáculos típicos para llegar a un acuerdo y saber cómo afrontarlos.

- **Trampas cognitivas**

Negociar tiene algo en común con el tenis: muchas veces el ganador es el que comete muchos errores, una vez que comprende las trampas cognitivas más comunes, estará preparado para afrontarlas: escalamiento irracional, percepción partidista, expectativas no razonables, exceso de confianza, emociones descontroladas.

- **Las Destrezas de los negociadores eficaces:**

¿Qué hace que un negociador sea eficaz? Son las destrezas que puede aprender y aplicar en la práctica.

2.4 MARCO LEGAL

Ley orgánica de Municipalidades Ley 27972, Diario Oficial El Peruano, 27 mayo 2003. Artículos: 80, 84, 97

Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana, 2012 – 2015. Instituto Metropolitano de Planificación; Municipalidad de Lima, Ordenanza N° 1659 del 19 de febrero 2013, Edit.; Chirre S.A; 2013; Pág. 47

Plan Operativo Institucional de la Municipalidad de San Isidro; Resolución de Alcaldía N° 121, 25 de febrero 2015

Reglamento de Organización y Funciones ROF de la Municipalidad de San Isidro, Ordenanza N° 382 – 31 de marzo 2015

2.5 HIPÓTESIS

2.5.1 Hipótesis Principal

No se plantea por tratarse de un diseño observacional, descriptivo transversal y correlacional, si es factible plantear hipótesis descriptivas correlacionales.

2.5.2 Hipótesis Secundarias

Hipótesis Descriptivas Correlacionales:

a) Hipótesis Descriptiva Correlacional (1)

- **Se plantea:** se afirma que existe relación entre la valoración global del Perfil de la Infraestructura Física, instalaciones y equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **V.I** - = Valoración Global del Perfil de la Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- **V.D** - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **Nº, %, X²** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma

b) Hipótesis Descriptiva Correlacional (2)

- **Se plantea:** se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **V.I** - = Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano.

- **V.D** - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **Nº, %, X²** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma

c) Hipótesis Descriptiva Correlacional (3)

- **Se plantea:** se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **V.I-** = Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- **V.D** - =Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **Nº, %, X²** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma

d) Hipótesis Descriptiva Correlacional (4)

- **Se plantea:** se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad.
- **V.I-** = Valoración Global del Perfil de Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- **V.D** - =Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **Nº, %, X²** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma.

e) Hipótesis Descriptiva Correlacional (5)

- **Se plantea:** se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Social y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

- **V.I**- = Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- **V.D** - =Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **N°**, **%**, **X²** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma.

f) Hipótesis Descriptiva Correlacional (6)

- **Se plantea:** se afirma que existe relación entre la Valoración del Perfil Global de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **V.I** -= Valoración Global del Perfil de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano
- **V.D** - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **N°**, **%**, **X²** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma.

g) Hipótesis Descriptiva Correlacional (7)

- **Se plantea:** se afirma que existe relación entre el Perfil Global de los Sistemas Administrativos, integrados por la Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económico - Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y Mercadeo y la Técnicas de Gestión para la Innovación de la Gerencia de Desarrollo Social y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad la Valoración del Perfil Global de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **V.I** -= Valoración Global del Perfil de los Documentos Normativos

- **V.D** - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.
- **Nº, %, X2** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma.

h) Hipótesis Descriptiva Correlacional (8)

- **Se plantea:** se afirma se afirma que existe relación entre el Perfil Global de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad
- **V.I** -= Valoración Global del Perfil de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- **V.D** - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad
- **Nº, %, X2** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma

i) Hipótesis Descriptiva Correlacional (9)

- **Se plantea:** se afirma se afirma que existe relación entre el Perfil Global de la Gestión Gerencial de Siglo XXI de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad
- **V.I** -= Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial de Siglo XXI de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- **V.D** - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad
- **Nº, %, X2** de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma

2.6 VARIABLES E INDICADORES

□ IDENTIFICACION Y MEDICION DE VARIABLES

- V. DEPENDIENTE: Resulta de la Valoración Global de la Gestión de Desarrollo Humano (variable RESULTADO – producto).
- V. INDEPENDIENTE: Valoración Global de los nueve perfiles (a, b, c, d, e, f, g, h, i) de los elementos de la ESTRUCTURA Y PROCESOS – Actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano.

TABLA - ESQUEMA N° 2: VARIABLES E INDICADORES:
Identificación y Medición

| VARIABLES | TIPO DE VARIABLES - INDICADORES | ESCALA DE MEDICION | VALORES DE MEDICION |
|--|---|--------------------|---------------------|
| <u>V. DEPENDIENTE</u> : Resultado de la Valoración Global de la Gestión de Desarrollo Social (J, ELERA 2017) | | | |
| Resultado de la Valoración Global de la Gestión de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica con 05 valores con códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| Resultado del Grado de satisfacción de la atención de usuarios de la Gestión de Desarrollo Social, en una muestra ad hoc | V. Categoría: Politónica con 05 valores con códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| <u>V. INDEPENDIENTE</u> :Valoración Global de los nueve Perfiles de los elementos de ESTRUCTURA Y PROCESOS - Actividades de la Gestión de Desarrollo Social | | | |
| Valoración Global de los 9 Perfiles de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 09 Perfiles de la Gerencia de Desarrollo Social | Nominal | N° / % |

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

| | | | |
|---|---|-------------------|--------|
| a) Perfil de la Infraestructura física, instalaciones y equipos de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica con 08 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| b) Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 10 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| c) Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 10 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| d) Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 12 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| e) Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 08 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| f) Perfil de los Documentos Normativos de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 06 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| g) Perfil de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 13 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| h) Perfil de los Servicios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 06 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |
| i) Perfil de la Gestión Gerencial del Siglo XXI de la Gerencia de Desarrollo Social | V. Categoría: Politónica 09 reactivos y 05 valores de códigos numéricos : 1/2/3/4/5 | Nominal / Ordinal | N° / % |

2.6.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tanto en la V. DEPENDIENTE como en la V INDEPENDIENTE, de los 09 Perfiles de la Gerencia de Desarrollo Humano, la valoración según escala y código numérico se registrarán de la siguiente manera:

| Valoración | Criterios de Calificación |
|------------------|---|
| (1) D Deficiente | Si se requiera Cambiar y mejorar todo |
| (2) R Regular | Si hacen falta Muchas mejoras importantes |

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

- (3) B Bueno Si son necesarios Pocas mejoras simples
 (4) MB Muy Bueno Si precisa Algunas mejoras insignificantes
 (5) EX Excelente Si no hay Nada que mejorar, todo es perfecto

Los Recursos de Personal de la Gerencia de Desarrollo Social, se registrarán con los siguientes códigos numéricos:

1.- Personal de la Gerencia

- Gerente Desarrollo Humano
- Jefe de Equipo Funcional
- Jefes de Servicios
- Profesionales
- Técnicos
- Auxiliares, Administrativos
- Otros

| | |
|--|---|
| | 7 |
| | 6 |
| | 5 |
| | 4 |
| | 3 |
| | 2 |
| | 1 |

Población usuaria de la Gerencia de Desarrollo Humano

1.- Según sectores de atención: Salud Humana (1) / Salud Alimentaria / Salud Veterinaria (3) / deportes (4) / Programas Sociales (5)

Administrativa (6)

2.- Según Grupos etáreos: menor de un año (1) / de 1 a 5 (2) / de 6 a 15 (3) / de 16 a 25 (4) / de 26 a 40 (5) / de 41 a 59 (6) y de 60 a más (7)

3.- Según Género: Masculino (1) / Femenino (2)

En lo Perfiles de las V. INDEPENDIENTES, las variables se registran así:

| a) Perfil Valorativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿Cómo están los Recursos de Infraestructura física, instalaciones y Equipos? | | | | | |
| 2. ¿Los diferentes ambientes se encuentran en condiciones adecuadas? | | | | | |
| 3. ¿Cómo se encuentran las instalaciones eléctricas, sanitarias, mecánicas y especiales? | | | | | |
| 4. ¿Qué puede decir del mobiliario y los equipos? | | | | | |
| 5. ¿Hay mantenimiento, mejoramiento y conservación de la planta física, instalaciones y equipos? | | | | | |
| 6. ¿Cómo están las medidas de bioseguridad y prevención de accidentes de trabajo y de riesgo de infecciones intrahospitalarias? | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| 7. ¿Están previstas las medidas de seguridad para casos de desastres? | | | | | |
| 8.-Valoración Global Perfil Valorativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M B | E X |

| b) Perfil Valorativo del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿El Gerente, los Jefes y el Personal se mantienen actualizados en esta función, para conseguir un efectivo Planeamiento ? | | | | | |
| 2. ¿Se conoce la <u>Misión</u> y la <u>Visión</u> y se participa a nivel de la Municipalidad? | | | | | |
| 3. ¿Se conoce el <u>Análisis Situacional</u> del entorno? | | | | | |
| 4. ¿Se actualiza el <u>Análisis FODA</u> de la Gerencia? | | | | | |
| 5. ¿Se formulan <u>Objetivos y Metas</u> ? | | | | | |
| 6. ¿Se han logrado establecer <u>Estrategias cooperativas y competitivas en la Gerencia</u> ? | | | | | |
| 7. ¿Se formula la Programación Anual de Actividades, que forma parte del POA de la Gerencia? | | | | | |
| 8. ¿Se participa en la <u>Programación Anual de Logística</u> de la Gerencia? | | | | | |
| 9. ¿Se participa en las etapas de Programación y Formulación del Proyecto de Presupuesto de la Gerencia? | | | | | |
| 10. Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M B | E X |

| c) Perfil Valorativo de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ¿El Gerentes, los Jefes y el personal han conseguido implantar una adecuada organización? | | | | | |
| 9. ¿Se ha logrado establecer una conveniente estructura organizativa? | | | | | |
| 10. ¿Se dispone de Organigramas: Estructural, Funcional, de Personal y Jerárquico? | | | | | |
| 11. ¿Se ha conseguido definir autoridad y responsabilidad a diferentes niveles? | | | | | |
| a. ¿Existe claridad en la unidad de mando? | | | | | |
| b. ¿Hay adecuada delegación de autoridad? | | | | | |
| 12. ¿Se han asignado actividades al personal? | | | | | |
| a. ¿El personal conoce qué funciones debe cumplir? | | | | | |
| b. ¿El personal sabe cómo hacer el trabajo? | | | | | |
| c. ¿Se mejoran los métodos de trabajo en forma periódica? | | | | | |
| d. ¿Se evita la resistencia al cambio? | | | | | |
| 13. ¿Se dispone de documentos normativos de gestión autorizados y publicados? | | | | | |
| 14. ¿Se ha logrado implantar el Humanismo? | | | | | |
| 15. ¿Se da importancia al Comportamiento Organizacional? | | | | | |
| 16. ¿Se plantea establecer una organización promotora? | | | | | |
| 10. Valoración Global del Perfil de la de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M B | E X |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| d) Perfil Valorativo de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|---|------------|---|---|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿El Gerente, los Jefes y el personal se mantienen actualizados en esta función, para conseguir una efectiva Dirección y Liderazgo? | | | | | |
| 2. ¿Se conduce al personal con una dirección participativa? | | | | | |
| 3. ¿Hay Unidad de Dirección en la Gerencia? ▪ ¿Existen otros Centros de Poder? | | | | | |
| 4. ¿Se dan órdenes e instrucciones adecuadas al personal? | | | | | |
| 5. ¿Se establece motivación para lograr un trabajo efectivo? | | | | | |
| 6. ¿Se ejerce un liderazgo situacional individual y grupal? | | | | | |
| 7. ¿Se han implantado comunicaciones efectivas? | | | | | |
| 8. ¿Se toman decisiones correctas? | | | | | |
| 9. ¿Se supervisa en forma efectiva al personal? | | | | | |
| 10. ¿Se da y se obtiene asesoría en forma conveniente? | | | | | |
| 11. ¿Se atienden quejas del personal y público usuario en forma adecuada? | | | | | |
| 12. Valoración Global del Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M B | E X |

| e) Perfil Valorativo de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿El Jefe de Servicio y el personal se mantienen actualizados en estas funciones, para conseguir una efectiva Coordinación, Control y Valoración? | | | | | |
| 2. Debido a su autoridad Coordinadora, el Gerente ha logrado: | | | | | |
| a) ¿Armonizar los esfuerzos del personal con otros recursos? | | | | | |
| b) ¿Establecer un efectivo equipo de trabajo? | | | | | |
| c) ¿Instaura autodisciplina en el personal? | | | | | |
| 3. El Comité Asesor – Coordinador, ¿está organizado y funciona en forma adecuada? | | | | | |
| 4. Las reuniones de la Gerencia ¿se preparan y dirigen en forma satisfactoria? | | | | | |
| 5. ¿Se ha logrado establecer un control constructivo y sin temor psicológico? | | | | | |
| a) ¿Se utilizan técnicas adecuadas de control? | | | | | |
| b) ¿Se aplica la acción correctiva en forma edificante? | | | | | |
| c) ¿Se estimula al personal por el trabajo bien hecho? | | | | | |
| 6. ¿Se ha conseguido implantar un efectivo control y valoración, en base a los siguientes criterios? | | | | | |
| a) ¿De Objetivos y metas de producción? | | | | | |
| b) ¿De productividad y costos? | | | | | |
| c) ¿Del trabajo técnico y/o asistencial? | | | | | |
| d) ¿Del trabajo científico y docente? | | | | | |
| e) ¿De los recursos y tecnología usada? | | | | | |
| 7. ¿Se utiliza el “control por excepción”? | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 8. Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | | B | X |

| f) Perfil Valorativo de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿El Gerente, con la participación del personal han logrado preparar estos Documentos, y están actualizados cada dos años? | | | | | |
| a) El Manual de Organización y Funciones (MOF) | | | | | |
| b) El Manual de Normas Administrativas (MNA) | | | | | |
| c) El Manual de Procedimientos Técnicos (MPT) | | | | | |
| d) El Protocolo o Guías de Atención | | | | | |
| e) Valoración Global de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | | B | X |

| g) Perfil Valorativo de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación con Recursos Humanos, Económico – Financiero y Presupuestal, de Logística, de la Calidad, de Mercadeo y Técnicas para la Innovación de la Gestión. | VALORACION | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿El Gerente de Desarrollo Humano y el Personal de la Gerencia se mantienen actualizados en la Gestión de Servicios Administrativos de la Gerencia para lograr una efectiva gestión? | | | | | |
| 2. ¿La Gerencia se interesa en actualizar la Gestión de Recursos Humanos? | | | | | |
| 3. ¿Se participa en el establecimiento de Normas sobre la Gestión de Personal de la Institución: | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la descripción de funciones y clasificación de cargos | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la política salarial y remuneraciones, | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En el Proceso de atracción, reclutamiento del personal? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> En la capacitación y adiestramiento del personal? | | | | | |
| 4. ¿Son adecuadas y convenientes la aplicación y manejo de las normas sobre Retención del Personal de la Institución? | | | | | |
| 5. ¿Se dan a conocer al personal sus derechos, obligaciones, y otras normas afines? | | | | | |
| 6. ¿Es satisfactoria la calificación y valoración periódica del Desempeño del Personal? | | | | | |
| 7. ¿Se fomentan Programas de Bienestar, Seguridad y de otro tipo? | | | | | |
| 8. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en participar y/o conocer la Gestión Económico – Financiera de la Municipalidad? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿De información económica y estados contables | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿De planes financieros de la institución: Para mejora y ampliación de Infraestructura y para la adquisición de nuevos equipos, reactivos e instrumental para la Gerencia de Desarrollo Social? | | | | | |
| 9. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y/o participar en la Gestión Presupuestal de la Municipalidad, en el Anteproyecto de Presupuesto (Etapas de Programación y Formulación). En las etapas de | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Ejecución y Control (en la etapa de Valoración Presupuestal). ? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En el anteproyecto del Presupuesto? [Etapas de Programación y Formulación] | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En las etapas de Ejecución y Control? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de Valoración Presupuestal? | | | | | |
| 10. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y/o participar en la Gestión de Logística de la Municipalidad? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de selección y programación de artículos y materiales? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de adquisiciones? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de almacenamiento y distribución interna? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de control y utilización de los artículos? | | | | | |
| 11. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y valorar la Gestión de la Calidad del producto que brinda? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad de la Estructura de la Gerencia? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad del Proceso – actividad? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad total de Resultado – producto? | | | | | |
| 12 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y valorar la Gestión de Marketing o Mercadeo del producto que ofrece a los usuarios? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿Los usuarios están de acuerdo con el producto que se brinda? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿El producto es de costo razonable? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Se necesita hacer Propaganda y publicidad por el producto mediante el Modelo Aída? | | | | | |
| 13 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa por conocer y aplicar las Técnicas más convenientes de Gestión para la Innovación en la Gerencia, como reingeniería, Berck. Custener Magnament, Gestión del conocimiento y otros. | | | | | |
| 14 ¿Valoración Global del Perfil de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M | E |
| | | | | B | X |

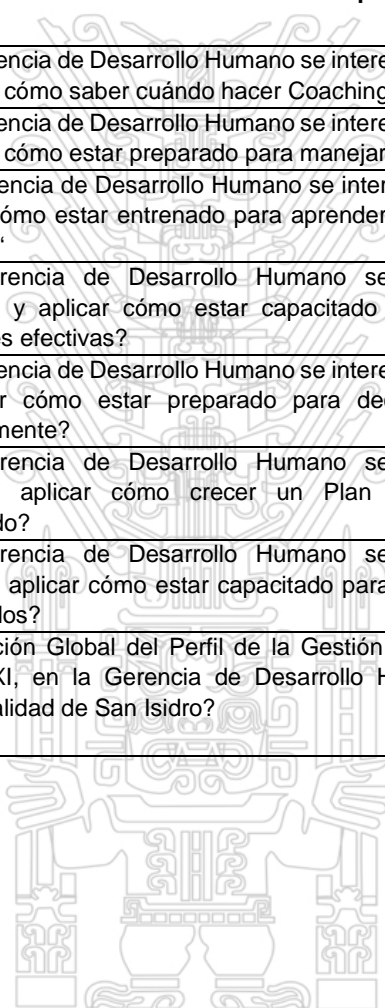
| h) Perfil Valorativo de los Visionarios de la Gestión Gerencial, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | VALORACION | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar la Administración por objetivos y efectiva por Peter Drucker? | | | | | |
| 2. ¿La gerencia de desarrollo Humano se interesa en conocer y ejercer el Liderazgo y escoger a los mejores Jefes 4 Jack Wech? | | | | | |
| 3. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y manejar el Auto liderazgo y usar mejor su tiempo, según Stephan Covey?' | | | | | |
| 4. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y alcanzar la Excelencia y el Trabajo Flexible, según Tom Peter? | | | | | |

Tesis publicada con autorización del autor.
No olvide citar esta tesis

UNFV

| | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y optimizar la Administración y dominar el Cambio, según Andrew Grove? | | | | | |
| 6. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y organizar la Cultura e inyectar creatividad, según Charley Hundry? | | | | | |
| 7. ¿Valoración Global del Perfil de la Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M | E |
| | | | B | B | X |

| i) Perfil Valorativo de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | VALORACION | | | | |
|--|------------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo saber cuándo hacer Coaching? | | | | | |
| 2. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo estar preparado para manejar la Crisis? | | | | | |
| 3. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa conocer y aplicar cómo estar entrenado para aprender a manejar su tiempo? ' | | | | | |
| 4. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, y aplicar cómo estar capacitado para manejar reuniones efectivas? | | | | | |
| 5. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo estar preparado para decir feed back efectivamente? | | | | | |
| 6. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar cómo crecer un Plan de Negocios Apropiado? | | | | | |
| 7. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar cómo estar capacitado para negociar con Resultados? | | | | | |
| 8. ¿Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M | E |
| | | | | B | X |



- **En la V.DEPENDIENTE**, como Resultado – producto, su calificación y valoración será similar a los Perfiles anteriores.

¿Cuál es la valoración global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? [V. RESULTADO – Producto]

| (V. RESULTAD – producto) | VALORACIÓN | | | | |
|---|------------|---|---|----|----|
| Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano | D | R | B | MB | EX |
| | | | | | |

Resultado del Grado de Satisfacción de la atención de los usuarios de los servicios de la Gerencia de Desarrollo Humano mediante una muestra representativa ad hoc. Se registra de acuerdo a lo siguiente:

| Resultado del Grado de Satisfacción de la atención de los usuarios de la Gerencia de Desarrollo Humano | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Poco Satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
|--|------------------|--------------|-----------------|------------|----------------|
| | | | | | |

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- Tipo de Investigación : Cuantitativa
- Nivel de Investigación : Correlacional
- Diseño de Investigación: Observacional, Descriptivo, Transversal y Correlacional

CARACTERÍSTICAS

- a) Es un diseño de Investigación **Observacional Descriptivo**, porque el investigador no interviene manipulando el fenómeno, sólo observa, describe y mide las variables, en juego, obtenidas durante el período de estudio.
- b) Es un estudio de **tipo transversal o tipo Encuesta**, porque los datos se obtienen de fuente primaria, se miden en una sola vez y, de inmediato, se procede a su descripción y análisis.
- c) También es un estudio **correlacional** porque permite relacionar las variables independientes (**X**) con las dependientes (**Y**) en la población de estudio (**Z**), y plantea **Hipótesis Descriptivas Específicas** para obtener las asociaciones esperadas.

□ REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ESTUDIO

| Pasado | Presente (2015 - 2016) | Futuro |
|--------|---|--------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea la valoración de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, durante 2015 -2016. <li style="text-align: center;">↓ ▪ Se plantea conocer los resultados de valorar la relación de las variables: Estructura → Procesos – actividades → Resultado – producto <li style="text-align: center;">↓ ▪ Se plantean Hipótesis Específicas Descriptivas Correlacionales, que relacionan las variables de Estructura y de Procesos – actividades, con la valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. <li style="text-align: center;">↓ ▪ Se obtienen las asociaciones esperadas, de las relaciones de las variables. | |

3.3 ESTRATEGIA DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

- Hipótesis Descriptiva Correlacionales a plantear
 - Hipótesis Planteadas: MILTON (2011) SAMPIERI (2010) TAMAYO (2003).
Ho = Las variables no están relacionadas
Ha = Las variables si están relacionadas
 - Prueba Estadística Seleccionada: Prueba X² de Pearson
 - Regla de Decisión con SPSS para Prueba de Independencia
 - Si $p(\text{sig.}) > \alpha = 0.05$ Las variables no están relacionadas
 - Si $p(\text{sig.}) < \alpha = 0.05$ Las variables si están relacionadas

3.4 VARIABLES PRINCIPALES

- **Variable Dependiente:** Resultado de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

- **Variable Independiente:** Características de los Elementos: Estructura ---- Procesos – Actividades y Resultado – Producto de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.
- Personal de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

3.5 POBLACION Y MUESTRA

a) Población y Muestra

□ **La población** objeto de estudio estará constituida por todo el personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, sin ningún tipo de restricción. Pueden ser: Gerente, Jefe de Servicio, Profesionales, Técnicos, Auxiliares y de otro tipo, que hayan laborado durante los meses de enero a diciembre del 2015.

Además, se incluirá una muestra representativa de pacientes usuarios para el análisis del Resultado del grado de satisfacción de la atención recibida en los sectores de trabajo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, durante el año 2015.

a) Ubicación de la población en el Espacio: Será una población estática por su fácil ubicación en los registros del Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

b) Ubicación de la población en el tiempo: La investigación se efectuará entre enero y junio del 2016.

b) La Muestra Necesaria

No será necesario calcular su tamaño porque se trabajará con todo el personal profesional y no profesional de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, que labora durante el 2015.

a) La Unidad de Análisis, será cada persona o paciente usuario de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, que interviene en el estudio.

b) La muestra necesaria para el análisis del Grado de Satisfacción, será del 5 al 10% del total de pacientes, durante un mes representativo del año de estudio, en los sectores de atención de Salud Humana, salud alimentaria y otros sectores, según la técnica probabilística aplicada con el Método Aleatorio Simple.

Universo: Tabla de la Población del Personal de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1 Instrumento y/o Fuente de Recolección de Datos

a) En el Formulario Ad Hoc, se recogió la siguiente información:

- Población usuaria de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.
- Los Recursos de Personal de la Gerencia de Desarrollo Humano
- Los perfiles de las Variables Independientes de la Gerencia de Desarrollo Humano
- El Perfil valorativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos
- Gestión Organizacional del Servicio:
 - El Perfil valorativo del Planeamiento Estratégico
 - El Perfil valorativo de la Gestión de la organización Formal y Humana
 - El Perfil valorativo de la Gestión de la Dirección y Liderazgo
 - El Perfil valorativo de la Gestión de la Coordinación, Control y Valoración
- El Perfil valorativo de los Documentos Normativos de Gestión

- Gestión de los Sistemas Administrativos del Servicio:
 - Perfil valorativo de la gestión de Recursos Humanos;
 - Perfil valorativo de la gestión Económica – financiera y Presupuestal, de la gestión Logística, de la gestión de la calidad y de Marketing y de técnicas de gestión para la innovación del Servicio.
- El Perfil valorativo de la Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial.
- El Perfil valorativo de la Gestión Gerencial del Siglo XXI
- La Variable Dependiente, y
- El Resultado del Grado de Satisfacción de la atención de las usuarias de la Gerencia de Desarrollo Humano.

3.6.2 Validación de los Instrumentos por Juicios de Expertos

Validez y confiabilidad del Instrumento.-

HERNANDEZ SAMPIERI, (2010) TAMAYO J., CABALLERO (2003)

a) La Validez, del Formulario Ad hoc, se llevó a cabo mediante el juicio de 5 a 8 expertos o jueces, a través de un proceso de seis pasos, para efectuar al final el análisis binomial **(b)** de las respuestas con la siguiente fórmula:

$$b = \frac{T_a}{T_a \times T_d} \times 100$$

Donde:

Ta = N° Total de acuerdos de los jueces;

Td = N° total de desacuerdos de los jueces;

b = Prueba binomial, que averigua el grado de concordancia significativa.

b) La Confiabilidad, HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (1991) del Formulario Ad hoc, se realizó aplicando el Coeficiente Alfa de Crombach, para reactivos politómicos, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{St^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Crombach

K = N° de ítems utilizados para el cálculo

S_i^2 = Varianza de cada ítem

St^2 = Varianza total de los ítems.

- Los Resultados de la validez y Confiabilidad del Instrumento se adjunta en los anexos del Proyecto.

3.6.3 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

□ Recolección de la Información

a) **El Método** a usar será el Prolectivo, porque los datos se obtendrán en forma prospectiva en el año de estudio.

b) **El Instrumento** a utilizar será el **Formulario Ad Hoc** del Anexo 2, para consolidar las variables Independientes y Dependientes del estudio.

□ Los Procedimientos de recolección serán:

- Autorización de la Gerencia y Actividades respetuosas de la Municipalidad, y del Jefe del Equipo. y/o Área, para poder efectuar el estudio y recoger los datos;
- Tiempo de recojo de acuerdo al Cronograma de Actividades para Ejecutar el estudio durante el 2017;
 - Procesos seguidos durante la recolección;
 - Trámites de aprobación de la Validez y Confiabilidad del instrumento;
 - Cuidado y coordinación de los datos recolectados en el Formulario Ad hoc;

- Capacitación del personal participante;
- Supervisión del personal para asegurar el cumplimiento del Plan de Recolección; y
- Coordinación interna con el personal que interviene en el estudio; y externa con las autoridades pertinentes.

□) **En la Elaboración de los datos.** HERNANDEZ SAMPIERI (2010), TAMAYO (2003), PINEDA (1994), MILTON (1991) Se debe considerar las siguientes etapas o fases:

a) Revisión de los datos, para analizar y emitir un juicio crítico para cada uno de los Formularios Ad hoc usados, con el fin de hacer las modificaciones necesarias. Se realizarán inmediatamente después de su recolección para asegurar que todas hayan sido llenadas adecuadamente (**Primer control de calidad**) y durante el procesamiento de los datos para que no hayan errores ni contradicciones (**Segundo control de calidad**).

b) Codificación de los datos: POLIT B.E. (1992) Después de la pre-codificación en la etapa de Recolección, es importante elaborar un sistema de códigos, cambiando o transformando los datos en códigos numéricos, de acuerdo a la respuesta deseada o esperada en cada variable del estudio.

c) Clasificación de los datos: Se hará por categorías de acuerdo a la respuesta de la variable:

- En las variables categóricas, la respuesta podrá ser dicotómica o polinómica;
- En las variables numéricas, se clasificarán después de la recopilación de la información.

d) Procesamiento de los datos: Se efectuará con los siguientes pasos:

- d.1)** Recuento de los datos, a través del paquete Estadístico SPSS, versión 13.0
- d.2)** Elaboración del **Libro de Códigos o Codebook**, en donde se registrarán las siguientes columnas: N° de variables, nombre y descripción de las variables, la etiqueta del valor, valores perdidos, medida según escala (nominal y ordinal) y dígitos que ocupa.
- d.3)** Captura pre codificada de los datos, para integrar la base de datos, de manera que a cada persona y/o paciente (unidad de análisis) le corresponda un renglón o fila, y que la información de las variables se ordene en las diferentes columnas descritas.
- d.4)** Verificación o convalidación de datos, ya que la información se compara y corrige de acuerdo a las diferencias encontradas en las copias impresas para su verificación visual.
- d.5)** Identificación de códigos fuera de valor y reconocimiento de valores perdidos, mediante la limpieza adicional de errores del reconocimiento de códigos no válidos y perdidos.
- d.6)** Reconocimiento y creación de variables:
- Se recodificará la edad en grupos etáreos
 - Se recodificará los indicadores de los sectores de hospitalización, consulta externa y otros, según los resultados obtenidos con los estándares establecidos.

3.6.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN:

Se planteó ejecutar la valoración y el análisis Estadístico Descriptivo e Inferencial de los datos, para interpretar la información obtenida extrayendo conclusiones sobre la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro y su relación con la Valoración Global del perfil de la gestión de las variables de Estructura, Procesos – actividades y factores asociados a los Resultados – producto.

▪ Análisis Estadístico Descriptivo

Se determinará la frecuencia y porcentaje de las variables estudiadas por sí solas y cruzadas; y, mediante el uso del Paquete SPSS versión 13.0 se confeccionará las Tablas y Gráficos respectivos.

▪ Análisis Estadístico Inferencial

Para determinar la relación entre la Valoración Global del Perfil de la gestión de las variables de Estructura, Procesos – actividades y factores asociados a los Resultados – producto **(V.I.)** y la Valoración Global de la Gestión de Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro **(V.D.)**, se efectuó la Prueba Estadística de Chi Cuadrado (X^2), Prueba de Independencia, para saber si las variables están o no relacionadas, respecto a rechazar la H_0 y aceptar la H_a . Para confirmar el grado de asociación de las variables se usará el Coeficiente Gamma.

3.6.5 INVESTIGACIONES CON SERES HUMANOS EXCENTAS DEL LIBRE CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Como la presente investigación con Seres Humanos no interviene otro tipo de riesgo ni molestias de la población de estudio, estuvieron exentas de LIBRE CONSENTIMIENTO INFORMADO. [TAMAYO J.,2003]

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se dan a conocer los Resultados de la Investigación que se llevó a cabo en la **“Propuesta de Valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2015, 2016”**

Para su elaboración, se utilizaron como fuente un Formulario Ad Hoc, que se aplicó a 90 personas, tanto de la Gerencia como de la población usuaria de la institución. En éste Formulario se recogió la siguiente información:

- Datos del personal de la Gerencia, con 07 reactivos
- Población usuaria de la Gerencia
 1. Según sectores de atención, con 05 reactivos
 2. Según grupos etéreos, con 07 reactivos
 3. Según género con 02 reactivos.
- **La V. Independiente**, a base de los siguientes Perfiles Valorativos de la Gerencia de Desarrollo Humano:
 - Perfil Valorativo de la Infraestructura física, instalaciones y equipos, con 08 reactivos o preguntas.
 - Perfil Valorativo del Planeamiento Estratégico, con 10 reactivos.
 - Perfil Valorativo de la Organización Formal y Humana, con 10 reactivos.
 - Perfil Valorativo de la Dirección y Liderazgo, con 12 reactivos.
 - Perfil Valorativo de la Coordinación, Control y Valoración, con 08 reactivos.
 - Perfil Valorativo de los Documentos Normativos de la Gestión, con 05 reactivos.
 - Perfil Valorativo de los Sistemas Administrativos de la Gestión en relación con Recursos Humanos, Económico-Financiero y Presupuestal, de logística, de la calidad, de Mercadeo, de Logística y Técnicas para la Innovación de la Gestión, con 14 reactivos.
 - Perfil Valorativo con los Visionarios de la Gestión Gerencial, con 07 reactivos.
 - Perfil Valorativo de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, con 07 reactivos.

- **La V. Dependiente**, como Resultado – Producto fue similar a los 9 perfiles anteriores:
 - ¿Cuál fue la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano?
 - ¿Cuál fue el Resultado del Grado de Satisfacción de la atención de los usuarios de los Servicios de la Gerencia?

- **En su Procesamiento, se utilizó el Software SPSS versión última.**

4.1.1 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL ESTUDIO

TABLA N° 1

RECURSOS DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO

| RECURSOS HUMANOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE VÁLIDO | PORCENTAJE ACUMULDO |
|----------------------------|------------|--------------|-------------------|---------------------|
| Otros | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Auxiliares Administrativos | 6 | 6,7 | 6,7 | 7,8 |
| Técnicos | 30 | 33,3 | 33,3 | 41,1 |
| Profesionales | 50 | 55,6 | 55,6 | 96,7 |
| Jefes de Servicios | 1 | 1,1 | 1,1 | 97,8 |
| Jefe de Equipo Funcional | 1 | 1,1 | 1,1 | 98,9 |
| Gerente Desarrollo Humano | 1 | 1,1 | 1,1 | 100,0 |
| TOTAL | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Predomina la frecuencia de Profesionales con 50, con un porcentaje de 55.6 5%

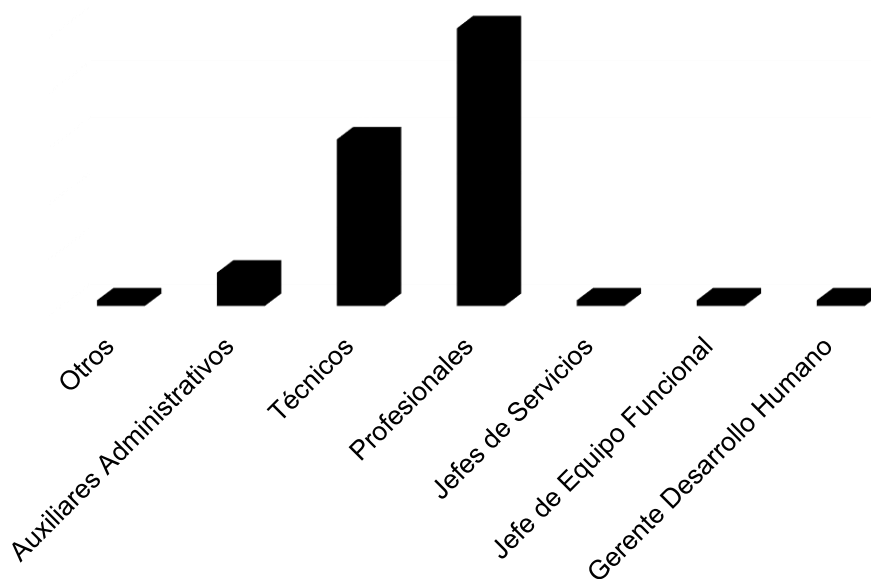


TABLA N° 2

POBLACIÓN USUARIA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO SEGÚN SECTORES DE ATENCIÓN

| Población | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|

| | | | | |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------|-------|
| Salud Humana | 14 | 15,6 | 15,7 | 15,7 |
| Salud Alimentaria | 5 | 5,6 | 5,6 | 21,3 |
| Salud Veterinaria | 5 | 5,6 | 5,6 | 27,0 |
| Deportes | 16 | 17,8 | 18,0 | 44,9 |
| Programas Sociales | 24 | 26,7 | 27,0 | 71,9 |
| Administrativos | 15 | 16,7 | 16,9 | 88,8 |
| Participación Vecinal | 10 | 11,1 | 11,2 | 100,0 |
| Total | 89 | 98,9 | 100,0 | |
| No sabe, no contesta | 1 | 1,1 | | |
| Total | 90 | 100,00 | | |

Resalta en los Sectores de Atención lo Programas Sociales con frecuencia de 24 y un porcentaje de 27%

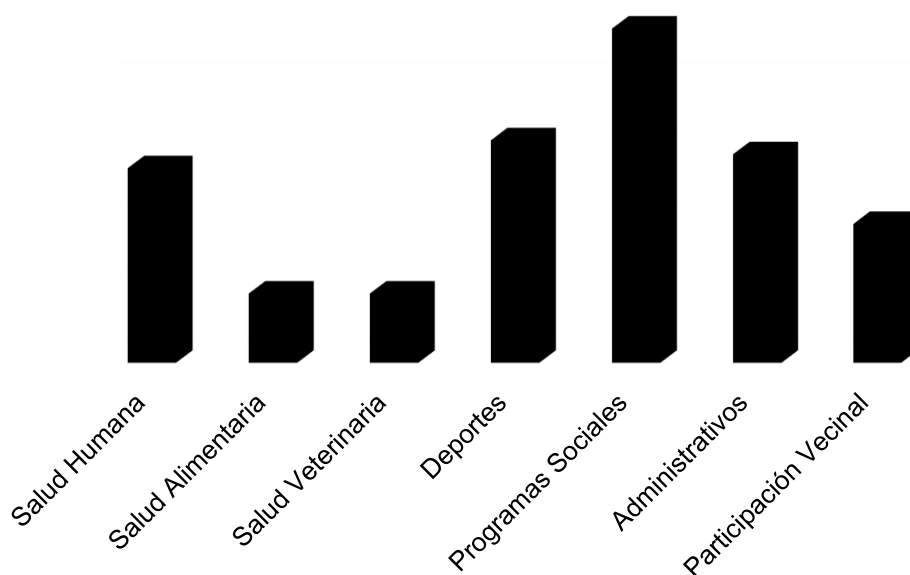


TABLA N° 3

POBLACIÓN USUARIA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO SEGÚN GRUPOS ETÁREOS.

Según Escala de Likert, HERNADEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| Grupo Etéreo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|

| | | | | |
|------------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| De 1 a 5 años | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| De 16 a 25 años | 6 | 6,7 | 6,7 | 7,8 |
| De 26 a 40 años | 54 | 60,0 | 60,0 | 67,8 |
| De 41 a 59 años | 26 | 28,9 | 28,9 | 96,7 |
| De 60 a más años | 3 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Según Grupos etáreos de la Población usuaria, destaca el Grupo de 26 a 40 años con una frecuencia de 54 y un porcentaje de 60%

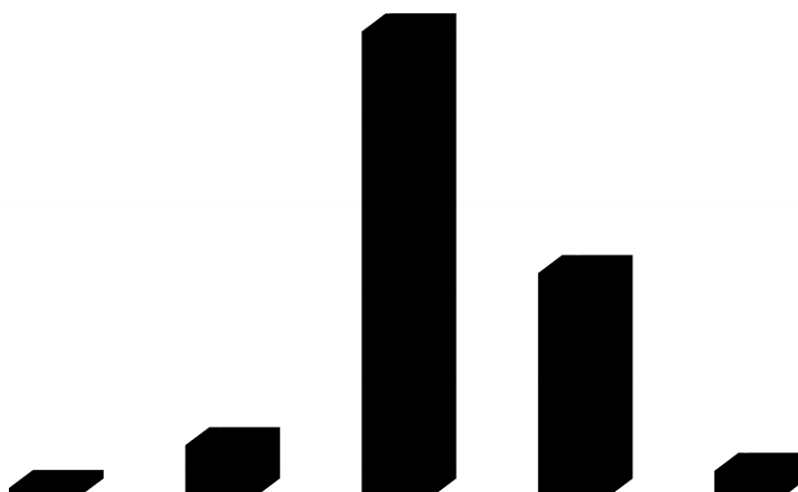


TABLA N° 4

**POBLACIÓN USUARIA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO
SEGÚN GÉNERO**

| Género | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Masculino | 34 | 37,8 | 42,0 | 42,0 |
| Femenino | 47 | 52,2 | 58,0 | 100,0 |
| Total | 81 | 90,0 | 100,0 | |
| No sabe, no contesta | 9 | 10,0 | | |
| Total | 90 | 100,0 | | |

El Género que predomina en la Población usuaria es el femenino con una frecuencia de 47 y un porcentaje de 52.2 %

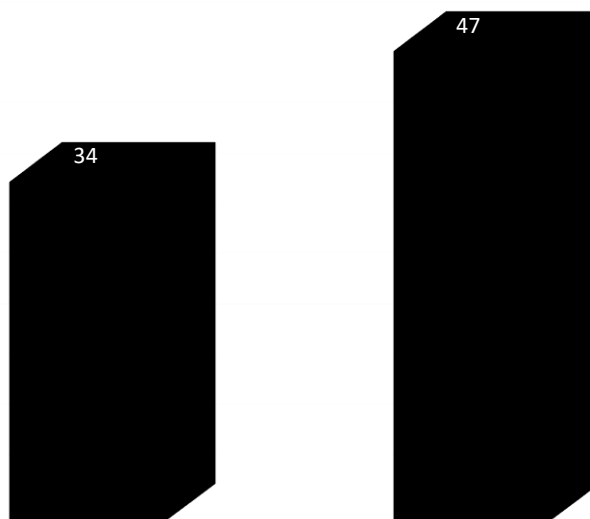


TABLA N° 5

VALORACIÓN GLOBAL: PERFIL VALORATIVO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA, INSTALACIONES Y EQUIPOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Infraestructura | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Regular | 27 | 30,0 | 30,0 | 31,1 |
| Bueno | 42 | 46,7 | 46,7 | 77,8 |
| Muy Bueno | 20 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Destacan la Valoración Global de Bueno con una frecuencia de 42 y porcentaje de 46.7 % , del Perfil Valorativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia.

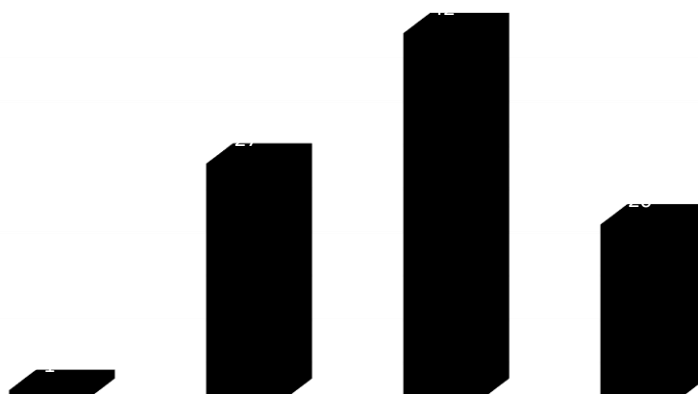


TABLA N° 6

VALORACIÓN GLOBAL: PERFIL DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Planeamiento Estratégico | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 2 | 2,2 | 2,3 | 2,3 |
| Regular | 14 | 15,6 | 15,9 | 18,2 |
| Bueno | 41 | 45,6 | 46,6 | 64,8 |
| Muy Bueno | 25 | 27,8 | 28,4 | 93,2 |
| Excelente | 6 | 6,7 | 6,8 | 100,0 |
| Total | 88 | 97,8 | 100,0 | |
| No sabe, no contesta | 2 | 2,2 | | |
| Total | 90 | 100,0 | | |

Resalta la Valoración Global de Bueno con una frecuencia de 41 y porcentaje de 45.6 %, del Perfil de Planeamiento Estratégico de la Gerencia.

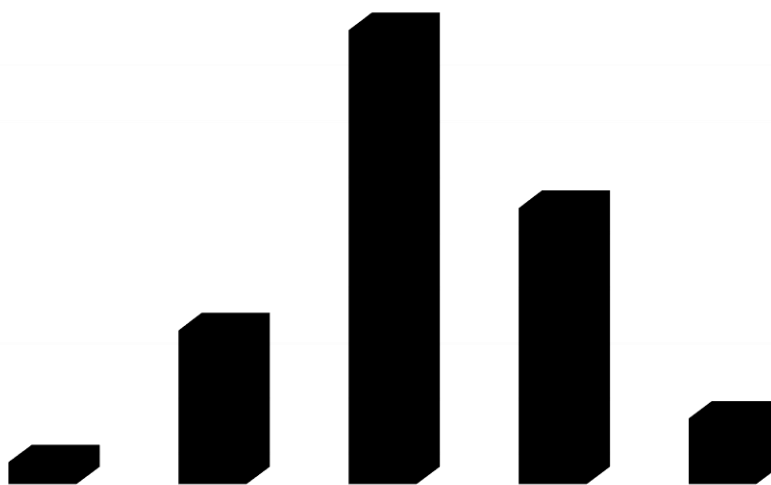


TABLA N° 7

VALORACIÓN GLOBAL DEL PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL Y HUMANA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Organización Formal y Humana | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Regular | 11 | 12,2 | 12,4 | 13,5 |
| Bueno | 43 | 47,8 | 48,3 | 61,8 |
| Muy Bueno | 26 | 28,9 | 29,2 | 91,0 |
| Excelente | 8 | 8,9 | 9,0 | 100,0 |
| Total | 89 | 98,9 | 100,0 | |
| No sabe, no contesta | 1 | 1,1 | | |
| Total | 90 | 100,0 | | |

Predomina la Valoración Global de Bueno con una frecuencia de 43 y porcentaje de 47.8 %, del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia.

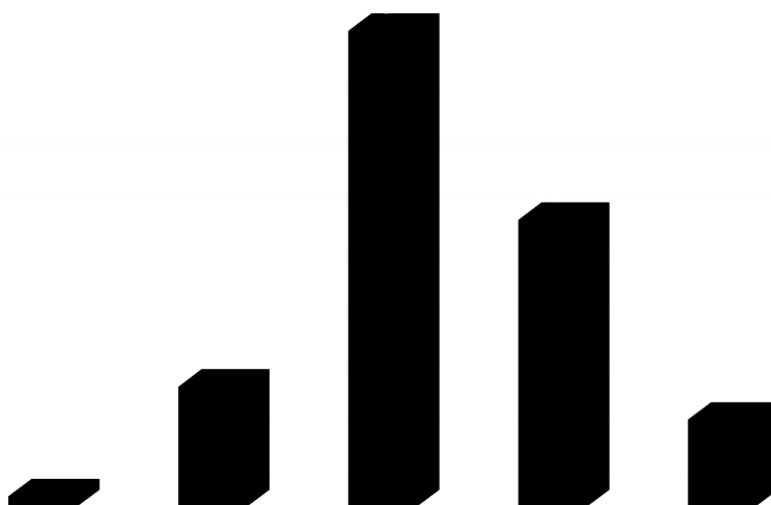


TABLA N° 8

VALORACIÓN GLOBAL DEL PERFIL DE LA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Dirección y Liderazgo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Regular | 8 | 8,9 | 9,0 | 10,1 |
| Bueno | 43 | 47,8 | 48,3 | 58,4 |
| Muy Bueno | 29 | 32,2 | 32,6 | 91,0 |
| Excelente | 8 | 8,9 | 9,0 | 100,0 |
| Total | 89 | 98,9 | 100,0 | |
| No sabe, no contesta | 1 | 1,1 | | |
| Total | 90 | 100,0 | | |

Destaca la Valoración Global de Bueno con una frecuencia de 43 y porcentaje de 47.8 % , del Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia.

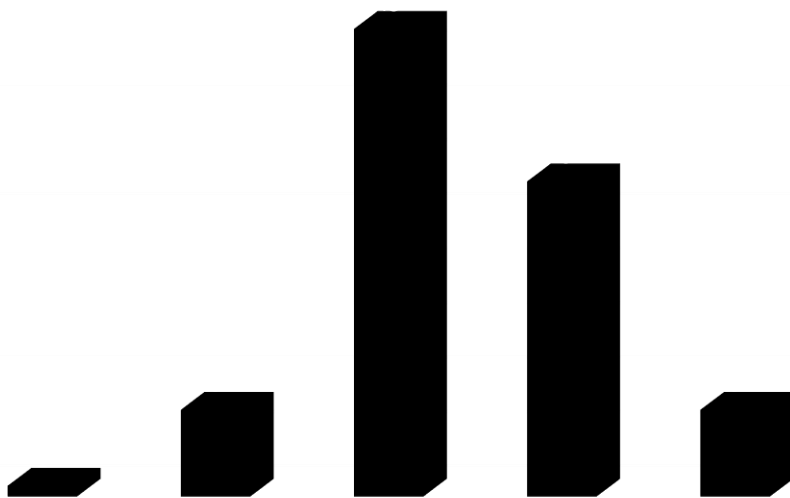


TABLA N° 9

VALORACIÓN GLOBAL DEL PERFIL DE LA COORDINACIÓN, CONTROL Y VALORACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Coordinación, Control y Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 2 | 2,2 | 2,2 | 2,2 |
| Regular | 11 | 12,2 | 12,4 | 14,6 |
| Bueno | 42 | 46,7 | 47,2 | 61,8 |
| Muy Bueno | 30 | 33,3 | 33,7 | 95,5 |
| Excelente | 4 | 4,4 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 89 | 98,9 | 100,0 | |
| No sabe, no contesta | 1 | 1,1 | | |
| Total | 90 | 100,0 | | |

Destaca la Valoración Global de Bueno con una frecuencia de 42 y porcentaje de 46.7 % , del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia.

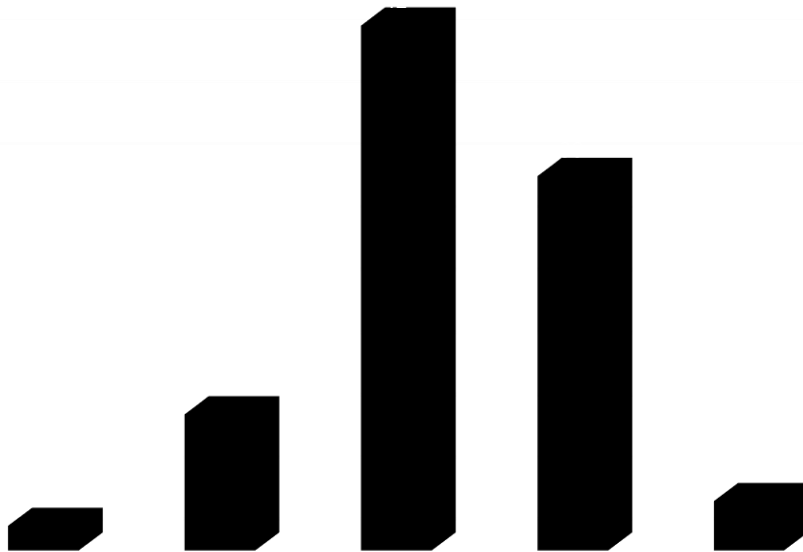


TABLA N° 10

VALORACIÓN GLOBAL DE LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Documentos Normativos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 6 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| Regular | 14 | 15,6 | 15,6 | 22,2 |
| Bueno | 46 | 51,1 | 51,1 | 73,3 |
| Muy Bueno | 20 | 22,2 | 22,2 | 95,6 |
| Excelente | 4 | 4,4 | 4,4 | 100,0 |
| Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Predomina la Valoración Global de Bueno con 46 de frecuencia y con un porcentaje de 51.1 %, del Perfil de Documentos Normativos de la Gestión de la Gerencia.

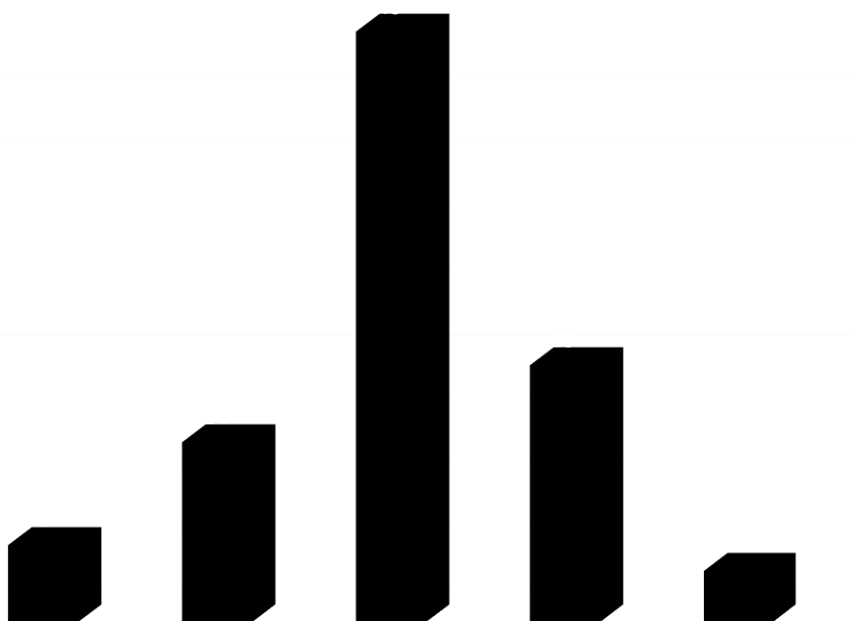


TABLA N° 11

VALORACIÓN GLOBAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Sistemas Administrativos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Regular | 8 | 8,9 | 8,9 | 10,0 |
| Bueno | 49 | 54,4 | 54,4 | 64,4 |
| Muy Bueno | 29 | 32,2 | 32,2 | 96,7 |
| Excelente | 3 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Destaca la Valoración Global de Bueno con 49 de frecuencia y de 54.4 % , del Perfil de Sistemas Administrativos de la Gerencia.

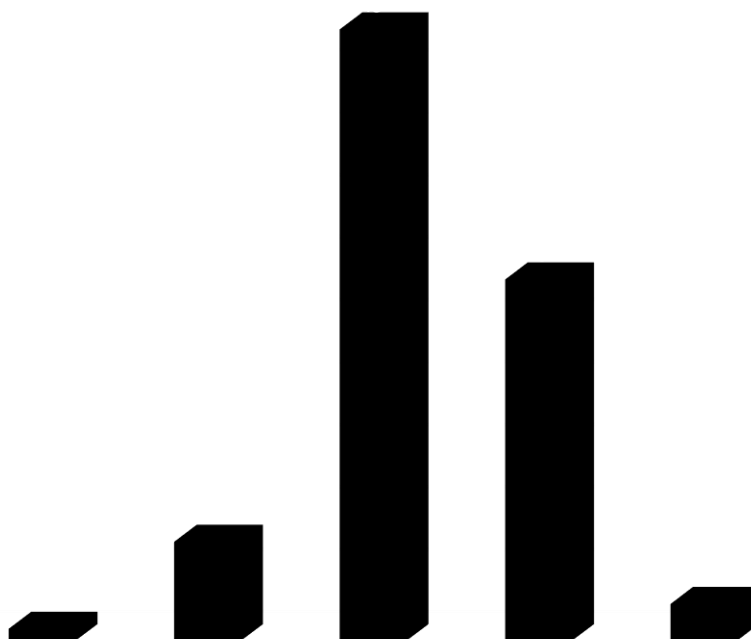


TABLA N° 12

VALORACIÓN GLOBAL DEL PERFIL DE LA GESTIÓN DE LOS VISIONARIOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Gestión de Visionarios | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| Regular | 14 | 15,6 | 15,6 | 18,9 |
| Bueno | 45 | 50,0 | 50,0 | 68,9 |
| Muy Bueno | 26 | 28,9 | 28,9 | 97,8 |
| Excelente | 2 | 2,2 | 2,2 | 100,0 |
| Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Resalta la Valoración Global de Bueno con 45 de frecuencia y con un porcentaje de 50 % , del Perfil de la Gestión de los Visionarios de la Gestión de la Gerencia.

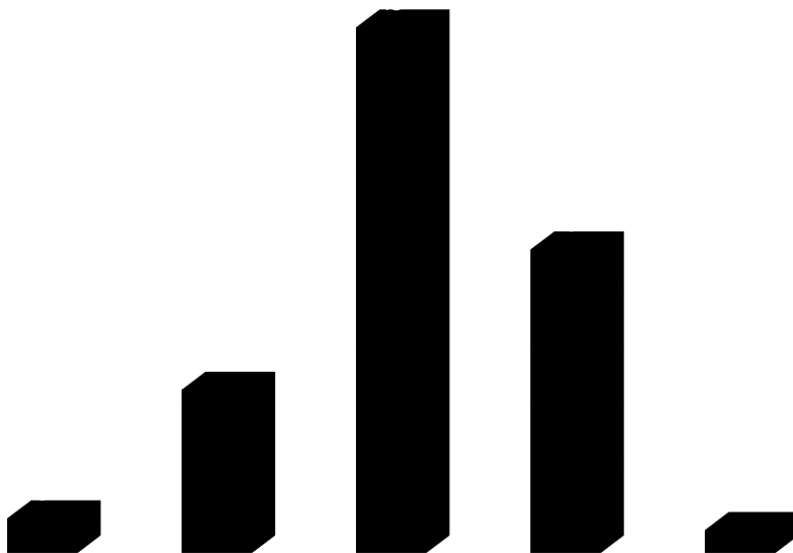


TABLA N° 13

VALORACIÓN GLOBAL DEL PERFIL DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL SIGLO XXI, EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Gestión Gerencial Siglo XXI | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 2 | 2,2 | 2,4 | 2,4 |
| Regular | 18 | 20,0 | 21,2 | 23,5 |
| Bueno | 42 | 46,7 | 49,4 | 72,9 |
| Muy Bueno | 16 | 17,8 | 18,8 | 91,8 |
| Excelente | 7 | 7,8 | 8,2 | 100,0 |
| Total | 85 | 94,4 | 100,0 | |
| No sabe, no contesta | 5 | 5,6 | | |
| Total | 90 | 100,0 | | |

Predomina la Valoración Global de Bueno con 42 de frecuencia y con un porcentaje de 46.7 %, del Perfil de la Gestión Gerencial del Siglo XXI en la Gerencia.

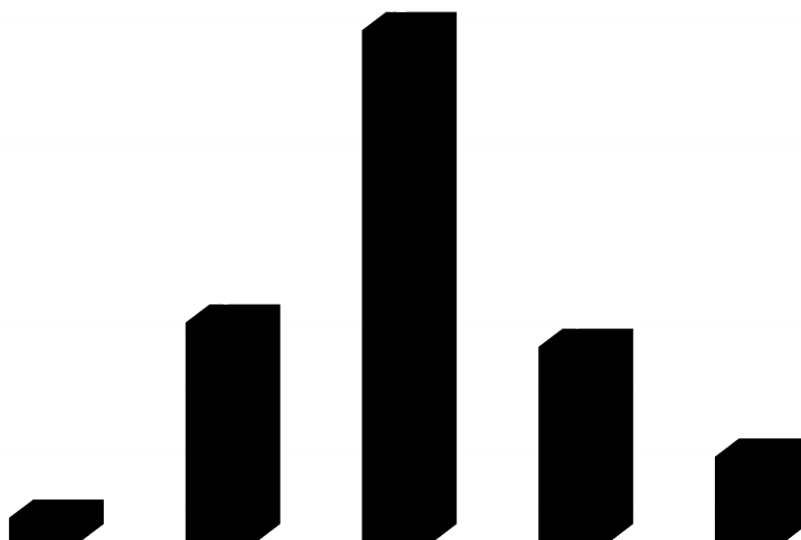


TABLA N° 14

VALORACIÓN GLOBAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

| Valoración Global | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|

| | | | | |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| Deficiente | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Regular | 4 | 4,4 | 4,4 | 5,6 |
| Bueno | 39 | 43,3 | 43,3 | 48,9 |
| Muy Bueno | 43 | 47,8 | 47,8 | 96,7 |
| Excelente | 3 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Destaca la Valoración Global Muy Bueno con 43 de frecuencia y con un porcentaje de 47.8 %, de la Gerencia de Desarrollo Humano.



TABLA N° 15

VALORACIÓN GLOBAL DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

Según escala de Likert, HERNADEZ SAMPIERI (2010) PEREZ, JORGE DANIEL (2010), MILTON (2011)

| Grado de Satisfacción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Insatisfecho | 2 | 2,2 | 2,2 | 2,2 |
| Poco Satisfecho | 4 | 4,4 | 4,4 | 6,7 |
| Satisfecho | 73 | 81,1 | 81,1 | 87,8 |
| Muy Satisfecho | 11 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Resultados de Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Resalta el Grado de Satisfacción de Satisfecho con 73 % de frecuencia y con un porcentaje de 81.1%, de la atención de los usuarios en los Servicios de la Gerencia.



4.1.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS PERFILES EVALUATIVOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE DEL ESTUDIO:

PERFIL EVALUATIVO

Explicación previa.- Tanto las **V. Independientes**, en sus diferentes Perfiles, como la **V. Dependiente**, se registrarán en la siguiente Escala y códigos numéricos:

| Valoración | | Criterios de Calificación | |
|------------|------------|---------------------------|------------------------------------|
| (1) D | Deficiente | Si se requiere | Cambiar y mejorar todo |
| (2) R | Regular | Si hacen falta | Muchas mejoras importantes |
| (3) B | Bueno | Si son necesarios | Pocas mejoras simples |
| (4) MB | Muy Bueno | Si precisa | Algunas mejoras insignificantes |
| (5) EX | Excelente | Si no hay | Nada que mejorar, todo es perfecto |

TABLA N° 16

| a) Perfil Evaluativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ¿Cómo están los Recursos de Infraestructura física, instalaciones y Equipos en la Gerencia de Desarrollo Humano? | | | X | | |
| 5. ¿Los diferentes ambientes del Servicio se encuentran en condiciones adecuadas? | | | X | | |
| 6. ¿Cómo se encuentran las instalaciones eléctricas, sanitarias, mecánicas y especiales? | | | X | | |
| 7. ¿Qué puede decir del mobiliario y los equipos? | | X | | | |
| 8. ¿Hay mantenimiento, mejoramiento y conservación de la planta física, instalaciones y equipos? | | | X | | |
| 9. ¿Cómo están las medidas de bioseguridad y prevención de accidentes de trabajo y de riesgo de infecciones intrahospitalarias? | | | X | | |
| 10. ¿Están previstas las medidas de seguridad para casos de desastres? | | | X | | |
| 11. Valoración Global: Perfil Valorativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | X | | |

Se destaca la Valoración de Bueno y Regular de la Evaluación de éste Perfil, con ocho reactivos o preguntas sobre Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia.

TABLA N° 17

| b) Perfil Evaluativo del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 12. ¿El Gerente, Jefe y el Personal se mantienen actualizados en esta función, para conseguir un efectivo Planeamiento ? | | | | X | |
| 13. ¿Se conoce la <u>Misión</u> y la <u>Visión</u> y se participa a nivel de la Gerencia de Desarrollo Humano? | | | X | | |
| 14. ¿Se conoce el <u>Análisis Situacional</u> del entorno y del entorno? | | | X | | |
| 15. ¿Se actualiza el <u>Análisis FODA</u> de la Gerencia? | | | X | | |
| 16. ¿Se formulan <u>Objetivos y Metas</u> ? | | | | X | |
| 17. ¿Se han logrado establecer <u>Estrategias cooperativas y competitivas</u> en la Gerencia? | | | X | | |
| 18. ¿Se formula la Programación Anual de Actividades, que forma parte del POA de la Gerencia? | | | X | | |
| 19. ¿Se participa en la <u>Programación Anual de Logística</u> de la Gerencia? | | | X | | |
| 20. ¿Se participa en las etapas de Programación y Formulación del Proyecto de Presupuesto de la Gerencia? | | | X | | |
| 21. Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | X | | X |

Predomina la Valoración de Bueno y Muy Bueno de la Evaluación de éste Perfil, con diez reactivos o preguntas sobre Planeamiento Estratégico de la Gerencia.

TABLA N° 18

| c) Perfil Evaluativo de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. ¿El Gerentes, los Jefes y el personal han conseguido implantar una adecuada organización? | | | X | | |
| 23. ¿Se ha logrado establecer una conveniente estructura organizativa? | | | X | | |
| 24. ¿Se dispone de Organigramas: Estructural, Funcional, de Personal y Jerárquico? | | | X | | |
| 25. ¿Se ha conseguido definir autoridad y responsabilidad a diferentes niveles? | | | X | | |
| a ¿Existe claridad en la unidad de mando? | | | | X | |
| b ¿Hay adecuada delegación de autoridad? | | | X | | |
| 26. ¿Se han asignado actividades al personal? | | | X | | |
| a ¿El personal conoce qué funciones debe cumplir? | | | | X | |
| b ¿El personal sabe cómo hacer el trabajo? | | | | X | |
| c ¿Se mejoran los métodos de trabajo en forma periódica? | | | X | | |
| d ¿Se evita la resistencia al cambio? | | | X | | |
| 27. ¿Se dispone de documentos normativos de gestión autorizados y publicados? | | | X | | |
| 28. ¿Se ha logrado implantar el Humanismo? | | | X | | |
| 29. ¿Se da importancia al Comportamiento Organizacional? | | | X | | |
| 30. ¿Se plantea establecer una organización promotora? | | | X | | |
| 31. Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | D | R | B | M | E |
| | | | X | | X |

Resalta la Valoración de Bueno y Muy Bueno de Evaluación de éste Perfil, con diez reactivos o preguntas sobre Organización Formal y Humana de la Gerencia.

TABLA N° 19

| d) Perfil Evaluativo de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. ¿El Gerente, Jefe y el personal se mantienen actualizados en esta función, para conseguir una efectiva Dirección y Liderazgo? | | | | X | |
| 33. ¿Se conduce al personal con una dirección participativa? | | | X | | |
| 34. ¿Hay Unidad de Dirección en la Gerencia? | | | X | | |
| ▪ ¿Existen otros Centros de Poder? | | | X | | |
| 35. ¿Se dan órdenes e instrucciones adecuadas al personal? | | | X | | |
| 36. ¿Se establece motivación para lograr un trabajo efectivo? | | | X | | |
| 37. ¿Se ejerce un liderazgo situacional individual y grupal? | | | X | | |
| 38. ¿Se han implantado comunicaciones efectivas? | | | X | | |
| 39. ¿Se toman decisiones correctas? | | | X | | |
| 40. ¿Se supervisa en forma efectiva al personal? | | | X | | |
| 41. ¿Se da y se obtiene asesoría en forma conveniente? | | | X | | |
| 42. ¿Se atienden quejas del personal y público usuario en forma adecuada? | | | X | | |
| 43. Valoración Global del Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | X | | X |

Se destaca la Valoración de Bueno y Muy Bueno de Evaluación de éste Perfil, con doce reactivos o preguntas sobre Dirección y Liderazgo de la Gerencia.

TABLA N° 20

| e) Perfil Evaluativo de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. ¿El Gerente, Jefes y el personal se mantienen actualizados en estas funciones, para conseguir una efectiva Coordinación, Control y Valoración? | | | X | | |
| 45. Debido a su autoridad Coordinadora, el Jefe ha logrado: | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) ¿Armonizar los esfuerzos del personal con otros recursos? | | | X | | |
| b) ¿Establecer un efectivo equipo de trabajo? | | | | X | |
| c) ¿Instaurar autodisciplina en el personal? | | | X | | |
| 46. El Comité Asesor – Coordinador, ¿está organizado y funciona en forma adecuada? | | | X | | |
| 47. Las reuniones del Servicio ¿se preparan y dirigen en forma satisfactoria? | | | X | | |
| 48. ¿Se ha logrado establecer un control constructivo y sin temor psicológico? | | | X | | |
| a) ¿Se utilizan técnicas adecuadas de control? | | | X | | |
| b) ¿Se aplica la acción correctiva en forma edificante? | | | X | | |
| c) ¿Se estimula al personal por el trabajo bien hecho? | | | X | | |
| 49. ¿Se ha conseguido implantar un efectivo control y valoración, en base a los siguientes criterios? | | | | | |
| a) ¿De Objetivos y metas de producción? | | | X | | |
| b) ¿De productividad y costos? | | | X | | |
| c) ¿Del trabajo técnico y/o asistencial? | | | X | | |
| d) ¿Del trabajo científico y docente? | | | X | | |
| e) ¿De los recursos y tecnología usada? | | | X | | |
| 50. ¿Se utiliza el “control por excepción”? | | | X | | |
| 51. Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | X | | |
| | | | | B | X |

Se destaca la Valoración de Bueno y Muy Bueno de Evaluación de éste Perfil, con ocho reactivos o preguntas sobre Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia.

TABLA N° 21

| f) Perfil Evaluativo de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. ¿El Jefe de Servicio, con la participación del personal han logrado preparar estos Documentos, y están actualizados cada dos años? | | | | | |
| a) El Manual de Organización y Funciones (MOF) | | | X | | |
| b) El Manual de Normas Administrativas (MNA) | | | X | | |
| c) El Manual de Procedimientos Técnicos (MPT) | | | X | | |
| d) El Protocolo de Atención | | | X | | |
| 53. Valoración Global de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | X | | |
| | | | | B | X |

Predomina la Valoración de Bueno de Evaluación de éste Perfil, con seis reactivos o preguntas sobre Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia.

TABLA N° 22

| g) Perfil Evaluativo de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación con Recursos Humanos, Económico – Financiero y Presupuestal, de Logística, de la Calidad, de Mercadeo y Técnicas para la Innovación de la Gestión. | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. ¿El Gerente de Desarrollo Humano y el Personal de la Gerencia se mantienen actualizados en la Gestión de Servicios Administrativos de la Gerencia para lograr una efectiva gestión? | | | X | | |
| 55. ¿La Gerencia se interesa en actualizar la Gestión de Recursos Humanos? | | | X | | |
| 56. ¿Se participa en el establecimiento de Normas sobre la Gestión de Personal de la Institución: | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la descripción de funciones y clasificación de cargos? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la política salarial y remuneraciones? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En el Proceso de atracción, reclutamiento del personal? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la capacitación y adiestramiento del personal? | | | X | | |
| 57. ¿Son adecuadas y convenientes la aplicación y manejo de las normas sobre Retención del Personal de la Institución? | | | X | | |
| 58. ¿Se dan a conocer al personal sus derechos, obligaciones, y otras normas afines? | | | X | | |
| 59. ¿Es satisfactoria la calificación y valoración periódica del Desempeño del Personal? | | | X | | |
| 60. ¿Se fomentan Programas de Bienestar, Seguridad y de otro tipo? | | | X | | |
| 61. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en participar y/o conocer la Gestión Económico – Financiera de la Municipalidad? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿De información económica y estados contables | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿De planes financieros de la institución: Para mejora y ampliación de Infraestructura y para la adquisición de nuevos equipos, reactivos e instrumental para la Gerencia de Desarrollo Social? | | | X | | |
| 62. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y/o participar en la Gestión Presupuestal de la Municipalidad, en el Anteproyecto de Presupuesto (Etapas de Programación y Formulación), en las etapas de Ejecución y Control, y en la etapa de Valoración Presupuestal? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En el anteproyecto del Presupuesto? [Etapas de Programación y Formulación] | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En las etapas de Ejecución y Control? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de Valoración Presupuestal? | | | X | | |
| 63. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y/o participar en la Gestión de Logística de la Municipalidad? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de selección y programación de artículos y materiales? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de adquisiciones? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de almacenamiento y distribución interna? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de control y utilización de los artículos? | | | X | | |
| 64. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y valorar la Gestión de la Calidad del producto que brinda? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad de la Estructura de la Gerencia? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad del Proceso – actividad? | | | X | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad total de Resultado – producto? | | | X | | |
| 65. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y valorar la Gestión de Marketing o Mercadeo del producto que ofrece a los usuarios? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿Los usuarios están de acuerdo con el producto que se brinda? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿El producto es de costo razonable? | | | X | | |
| <input type="checkbox"/> ¿Se necesita hacer Propaganda y publicidad por el producto mediante el Modelo Aída? | | | X | | |
| 66. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa por conocer y aplicar las Técnicas más convenientes de Gestión para la Innovación en la Gerencia, como Reingeniería, Beck Customer Management, Gestión del conocimiento y otros? | | | X | | |
| 67. ¿Valoración Global del Perfil de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M | E |
| | | | X | | X |

Se resalta la Valoración de Bueno de Evaluación de éste Perfil, con catorce reactivos o preguntas sobre Sistemas Administrativos de la Gerencia, en relación con Recursos Humanos, Económico – Financiero y Presupuestal, de Logística, de la Calidad, de Mercadeo y Técnicas para la Innovación de la Gestión de la Gerencia.

TABLA N° 23

| h) Perfil Evaluativo de los Visionarios de la Gestión Gerencial, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar la Administración por objetivos y efectiva por Peter Drucker? | | | X | | |
| 69. ¿La Gerencia de desarrollo Humano se interesa en conocer y ejercer el Liderazgo y escoger a los mejores Jefes 4 Jack Wech? | | | X | | |
| 70. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y manejar el Auto liderazgo y usar mejor su tiempo, según Stephan Covey? | | | X | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 71. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y alcanzar la Excelencia y el Trabajo Flexible, según Tom Peter? | | | X | | |
| 72. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y optimizar la Administración y dominar el Cambio, según Andrew Grove? | | | X | | |
| 73. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y organizar la Cultura e inyectar creatividad, según Charley Hundry? | | | X | | |
| 74. ¿Valoración Global del Perfil de la Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M | E |
| | | | X | | |

Se destaca la Valoración de Bueno de Evaluación de éste Perfil, con siete reactivos o preguntas de la Gestión sobre Visionarios de la Gestión Gerencial.

TABLA N° 24

| i) Perfil Evaluativo de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo saber cuándo hacer Coaching? | | | X | | |
| 76. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo estar preparado para manejar la Crisis? | | | X | | |
| 77. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa conocer y aplicar cómo estar entrenado para aprender a manejar su tiempo? | | | X | | |
| 78. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, y aplicar cómo estar capacitado para manejar reuniones efectivas? | | | X | | |
| 79. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo estar preparado para decir feed back efectivamente? | | | X | | |
| 80. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar cómo crecer un Plan de Negocios Apropriado? | | | X | | |
| 81. ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar cómo estar capacitado para negociar con Resultados? | | | X | | |
| 82. ¿Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M | E |
| | | | X | | |

Predomina la Valoración de Bueno de Evaluación de éste Perfil, con ocho reactivos o preguntas de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, en la Gerencia.

GESTIÓN DEL RESULTADO -producto DE LA GERENCIA DE DEDESARROLLO HUMANO, de la V. DEPENDIENTE, cuya calificación y valoración será similar a los perfiles anteriores de las V. Independientes.

- ¿Cuál es la valoración global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro?

(V. RESULTADO – Producto)

| (V. RESULTADO – Producto) | PERFIL EVALUATIVO | | | | |
|---|-------------------|---|---|----|----|
| Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano | D | R | B | MB | EX |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | X | |

- Perfil Evaluativo del Resultado del Grado de SATISFACCION de la atención de los usuarios de los servicios de la Gerencia de Desarrollo Humano mediante una muestra representativa ad hoc.
Se registrará con la siguiente valoración y códigos numéricos:

| Resultado del de Grado de Satisfacción de la atención de los usuarios de la Gerencia de Desarrollo Humano | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Poco Satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
|---|------------------|--------------|-----------------|------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | X | |

RESULTADOS DEL ANÁLISIS INFERENCIAL DEL ESTUDIO

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Aplicación de las Hipótesis Descriptivas Correlacionales:

a) Hipótesis Descriptiva Correlacional (1)

Se plantea: Se afirma que existe una relación entre la Valoración Global del Perfil de la Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

V.I = Valoración Global del Perfil de la Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano

V.D = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

TABLA DE CONTINGENCIA N°1

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de Municipalidad San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|----------------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 124,846^a | 12 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 53,462 | 12 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 31,185 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | |

a. 14 casillas (70.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 124,846 p =0.000 < 0.05
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que alfa = 0.005, se rechaza Ho
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Perfil Valorativo de la Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro están relacionadas.

- Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010) POLIT B:E (1992), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,784 | ,080 | 6,771 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa. .

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad -1 \leq r \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación (R= 0.786) entre la Valoración Global del Perfil Valorativo de la Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro y los Resultados de la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

b) Hipótesis Descriptiva Correlacional (2)

Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

V.I = Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano.

V.D = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

TABLA DE CONTINGENCIA N°2

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.I \ V.D | | Valoración Global: Perfil Valorativo del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total |
|--|------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 1 | 6 | 27 | 5 | 0 | 39 |
| | Muy Bueno | 0 | 4 | 14 | 20 | 3 | 41 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 2 | 14 | 41 | 25 | 6 | 88 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010) MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|----------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 124,724^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 61,092 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 34,106 | 1 | ,000 |

| | | |
|--------------------|----|--|
| N de casos válidos | 88 | |
|--------------------|----|--|

19 casillas (76.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 124,724 p =0.000 < 0.05
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que alfa = 0.05, se rechaza Ho
- **Conclusión:**
Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.
- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,763 | ,087 | 5,926 | ,000 |
| N de casos válidos | 88 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad 1 \leq 2 / \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación (R= 0.763) entre la Valoración Global del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

c) Hipótesis Descriptiva Correlacional (3)

Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

V.I = Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano.

V.D = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

TABLA DE CONTINGENCIA N°3

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.D \ V.I | Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total | |
|--|--|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 0 | 5 | 28 | 6 | 0 | 39 |
| | Muy Bueno | 0 | 2 | 15 | 20 | 5 | 42 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 1 | 11 | 43 | 26 | 8 | 89 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|----------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 166,774^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 64,483 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 38,656 | 1 | ,000 |

| | | |
|--------------------|----|--|
| N de casos válidos | 89 | |
|--------------------|----|--|

a. 20 casillas (80.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 166,774 p =0.000 < 0.05
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que alfa = 0.05, se rechaza Ho
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.

- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,815 | ,076 | 6,460 | ,000 |
| N de casos válidos | 89 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula

$$\text{Valor de Gamma} \quad 1 \leq 2 / \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación (R=0.815) entre la Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

d) Hipótesis Descriptiva Correlacional (4)

Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad.

V.I = Valoración Global del Perfil de Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano.

V.D = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

TABLA DE CONTINGENCIA N°4

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.D \ V.I | Valoración Global del Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total | |
|--|---|---------|-------|-----------|-----------|-------|----|
| | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 0 | 3 | 28 | 8 | 0 | 39 |
| | Muy Bueno | 0 | 1 | 15 | 21 | 5 | 42 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 1 | 8 | 43 | 29 | 8 | 89 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|----------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 177,285^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 65,619 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 39,486 | 1 | ,000 |

| | | |
|--------------------|----|--|
| N de casos válidos | 89 | |
|--------------------|----|--|

a. 21 casillas (84.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 177,285 p =0.000 < 0.05
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que alfa = 0.05, se rechaza Ho
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.

- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,815 | ,076 | 6,218 | ,000 |
| N de casos válidos | 89 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad 1 \leq 2 / \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación (R=0.815) entre la Valoración Global del Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

e) Hipótesis Descriptiva Correlacional (5)

Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

V.I- = Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano.

V.D - =Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

TABLA DE CONTINGENCIA N°5

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.I V.D | | Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total |
|--|------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 0 | 6 | 28 | 5 | 0 | 39 |
| | Muy Bueno | 1 | 1 | 14 | 25 | 1 | 42 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 2 | 11 | 42 | 30 | 4 | 89 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|----------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 162,400^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 73,639 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 38,813 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 89 | | |

a. 20 casillas (80.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 162,400 $p = 0.000 < 0.05$
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que $\alpha = 0.05$, se rechaza H_0
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.

- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,833 | ,075 | 6,766 | ,000 |
| N de casos válidos | 89 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad -1 \leq r \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación ($R=0.833$) entre la Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

f) Hipótesis Descriptiva Correlacional (6)

Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración del Perfil Global de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

V.I = Valoración Global del Perfil de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano

V.D = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

TABLA DE CONTINGENCIA N° 6

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.D \ V.I | Valoración Global de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total | |
|--|---|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 3 | 9 | 24 | 3 | 0 | 39 |
| | Muy Bueno | 1 | 2 | 22 | 17 | 1 | 43 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 6 | 14 | 46 | 20 | 4 | 90 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|----------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 111,199^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 58,084 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 34,812 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | |

a. 19 casillas (76.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 111,199 $p = 0.000 < 0.05$
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que alfa = 0.05, se rechaza Ho
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Perfil de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.

- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,803 | ,079 | 6,453 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad -1 \leq r \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación (R=0.803) entre la Valoración Global del Perfil de Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

g) Hipótesis Descriptiva Correlacional (7)

Se plantea: se afirma que existe relación entre el Perfil Global de los Sistemas Administrativos, de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad

V.I = Valoración Global del Perfil de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano

V.D = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad.

TABLA DE CONTINGENCIA N° 7

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.D \ V.I | | Valoración Global de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total |
|--|------------|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 0 | 3 | 32 | 4 | 0 | 39 |
| | Muy Bueno | 0 | 1 | 17 | 24 | 1 | 43 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 1 | 8 | 49 | 29 | 3 | 90 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|----------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 193,006^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 68,726 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 43,899 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | |

a. 21 casillas (84.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 193.006 $p = 0.000 < 0.05$
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que $\alpha = 0.05$, se rechaza H_0
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.

- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,874 | ,064 | 6,881 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad -1 \leq \Gamma \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación ($R=0.874$) entre la Valoración Global del Perfil de los sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

h) Hipótesis Descriptiva Correlacional (8)

Se plantea: se afirma se afirma que existe relación entre el Perfil Global de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad

V.I =Valoración Global del Perfil de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano.

V.D = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad

TABLA DE CONTINGENCIA N° 8

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.D \ V.I | Valoración Global del Perfil de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total | |
|--|--|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 1 | 9 | 26 | 3 | 0 | 39 |
| | Muy Bueno | 0 | 2 | 19 | 20 | 2 | 43 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Total | | 3 | 14 | 45 | 26 | 2 | 90 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|---------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 75,710^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 53,793 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 36,960 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | |

a. 19 casillas (76.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 75,710 $p = 0.000 < 0.05$
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que alfa = 0.05, se rechaza Ho
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Perfil de la Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.

- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,852 | ,065 | 7,618 | ,000 |
| N de casos válidos | 90 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad -1 \leq r \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación (R=0.852) entre la Valoración Global del Perfil de la Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

i) Hipótesis Descriptiva Correlacional (9)

- **Se plantea:** se afirma se afirma que existe relación entre el Perfil Global de la Gestión Gerencial de Siglo XXI de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad
- **V.I** -= Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial de Siglo XXI de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- **V.D** - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad

TABLA DE CONTINGENCIA N° 9

Escala Likert, Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| V.D \ V.I | Valoración Global del Perfil de Gestión Gerencial del Siglo XXI en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | | | | | Total | |
|--|--|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | | |
| ¿Cuál es la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | Deficiente | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Regular | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Bueno | 0 | 12 | 22 | 1 | 1 | 36 |
| | Muy Bueno | 1 | 2 | 20 | 14 | 4 | 41 |
| | Excelente | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 2 | 18 | 42 | 16 | 7 | 85 |

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador a Trabajadores y usuarios (2016) Gerencia Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro.

Pruebas de chi-cuadrado

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------------|---------------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 92,310^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 55,379 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 30,399 | 1 | ,000 |

| | | |
|--------------------|----|--|
| N de casos válidos | 85 | |
|--------------------|----|--|

a. 19 casillas (76.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

- **Resultado del Chi Cuadrado:** 92,310 p =0.000 < 0.05
- **Decisión a tomar** como p (0.000) menor que alfa = 0.05, se rechaza Ho
- **Conclusión:**

Si existe evidencia para aceptar que la Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial de Siglo XXI, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, y la Valoración Global de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad están relacionadas.

- **Como ambas variables están relacionadas se determinó el radio de asociación a través del Coeficiente de Correlación Gamma.**

Medidas simétricas

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2010), MILTON (2011)

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Ordinal por ordinal Gamma | ,810 | ,085 | 6,680 | ,000 |
| N de casos válidos | 85 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\text{Valor de Gamma} \quad -1 \leq r \leq 1$$

Conclusión Científica:

Existe una relación (R=0.810) entre la Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial de Siglo XXI en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, y la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano de ésta Municipalidad.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN CONCLUSIONES RECOMENDACIONES REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

5.1 DISCUSIÓN

Éste Capítulo describe en un análisis crítico, el significado de los resultados de los **Análisis Descriptivo e Inferencial**, tanto su significado actual, como en relación con otras publicaciones.

5.1.1 Sobre los datos del personal de la Gerencia de Desarrollo Humano

Se destacan:

- a) En la Tabla N° 1 y en el Gráfico N°1 la frecuencia de 50 profesionales con un porcentaje de 55.6 %.
- b) En la Tabla N° 2 y en el Gráfico N°2, los Programas Sociales de la Población usuaria de la Gerencia de Desarrollo Humano, según sectores de atención, con una frecuencia de 24, con un porcentaje de 27%.
- c) En la Tabla N° 3 y en el Gráfico N°3, los Grupos etáreos de la población usuaria, el Grupo de 26 a 40 años, con un porcentaje de 60.2%.
- d) En la Tabla N° 4 y en el Gráfico N°4, el Género de la población usuaria, con una frecuencia de 47 y un porcentaje de 52.2.2%.

5.1.2 Sobre los Resultados de los Perfiles Valorativos de la Gerencia de Desarrollo Humano

- e) En la Tabla N° 5 y en el Gráfico N°5, destaca la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 42 y un porcentaje de 46.7%, del Perfil Valorativo de la Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia.
- f) En la Tabla N° 6 y en el Gráfico N°6, destaca la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 41 y un porcentaje de 45.6%, del Perfil de Planeamiento Estratégico de la Gerencia.
- g) En la Tabla N° 7 y en el Gráfico N°7, predomina la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 43 y un porcentaje de 48.8%, del Perfil de Organización Formal y Humana de la Gerencia.
- h) En la Tabla N° 8 y en el Gráfico N°8, destaca la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 43 y un porcentaje de 47.8%, del Perfil de Dirección y Liderazgo de la Gerencia.

- i) En la Tabla N° 9 y en el Gráfico N°9, resalta la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 42 y un porcentaje de 46.72%, del Perfil de Coordinación y Control de la Gerencia.
- j) En la Tabla N° 10 y en el Gráfico N°10, predomina la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 46 con un porcentaje de 51.1 %, del Perfil de Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia.
- k) En la Tabla N° 11 y en el Gráfico N°11, destaca la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 49 y un porcentaje de 54.4 %, del Perfil de Sistemas Administrativos de la Gerencia.
- l) En la Tabla N° 12 y en el Gráfico N°12, resalta la Valoración Global de Bueno, con una frecuencia de 45 y un porcentaje de 50 %, del Perfil de la Gestión de los Visionarios de la Gestión de la Gerencia.
- m) En la Tabla N° 13 y en el Gráfico N°13, predomina la Valoración Global de Bueno, con frecuencia de 42 y un porcentaje de 46.7 %, del Perfil de la Gestión Gerencial del Siglo XXI de la Gerencia.
- n) En la Tabla N° 14 y en el Gráfico N°14, destaca la Valoración Global de Muy Bueno, con 43 de frecuencia y un porcentaje de 47.8 %, de la Gerencia.
- o) En la Tabla N° 15 y en el Gráfico N°15, resalta el Resultado del Grado de Satisfacción de Satisfecho, con 73 de frecuencia y un porcentaje de 81.1 %, de atención de los usuarios en los Servicios de la Gerencia de Desarrollo Humano.

5.1.3 SOBRE LOS RESULTADOS DE LAS EVIDENCIAS DEL ANÁLISIS INFERENCIAL DEL ESTUDIO

Después de aplicar todos los pasos del Proceso del Análisis Inferencial en las Hipótesis Descriptivas Correlacionales (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9), se logró un resultado muy significativo en cada

Hipótesis, tal como se muestra a continuación en forma muy resumida.

a) En la Hipótesis Correlacional (1):

- En la Tabla de Contingencia N° 1, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 124,846 \rightarrow p (0.000) < 0.05 \rightarrow Altamente significativo
- Como p (0.000) es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza Ho
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.784) Evidencia la relación esperada.

b) En la Hipótesis Correlacional (2):

- En la Tabla de Contingencia N° 2, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 124,724 \rightarrow p (0.000) < 0.05 \rightarrow Altamente significativo
- Como p (0.000) es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza Ho
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.763) Evidencia la relación esperada.

c) En la Hipótesis Correlacional (3):

- En la Tabla de Contingencia N° 3, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 166,774 \rightarrow p (0.000) < 0.05 \rightarrow Altamente significativo
- Como p (0.000) es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza Ho
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.815) Evidencia la relación esperada.

d) En la Hipótesis Correlacional (4):

- En la Tabla de Contingencia N° 4, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 177,285 $\rightarrow p(0.000) < 0.05 \rightarrow$ Altamente significativo
- Como $p(0.000)$ es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza H_0
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.815) Evidencia la relación esperada.

e) En la Hipótesis Correlacional (5):

- En la Tabla de Contingencia N° 5, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 162,400 $\rightarrow p(0.000) < 0.05 \rightarrow$ Altamente significativo
- Como $p(0.000)$ es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza H_0
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.833) Evidencia la relación esperada.

f) En la Hipótesis Correlacional (6):

- En la Tabla de Contingencia N° 6, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 111,199 $\rightarrow p(0.000) < 0.05 \rightarrow$ Altamente significativo
- Como $p(0.000)$ es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza H_0

- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.803) Evidencia la relación esperada.

g) En la Hipótesis Correlacional (7):

- En la Tabla de Contingencia N° 7, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 193,006 \rightarrow p (0.000) < 0.05 \rightarrow Altamente significativo
- Como p (0.000) es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza Ho
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.874) Evidencia la relación esperada.

h) En la Hipótesis Correlacional (8):

- En la Tabla de Contingencia N° 8, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson
- Resultado de χ^2 : 75,710 \rightarrow p (0.000) < 0.05 \rightarrow Altamente significativo
- Como p (0.000) es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza Ho
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.852) Evidencia la relación esperada.

i) En la Hipótesis Correlacional (9):

- En la Tabla de Contingencia N° 9, y la Tabla de Prueba χ^2 de Pearson

- Resultado de χ^2 : 92,310 \rightarrow p (0.000) < 0.05 \rightarrow Altamente significativo
- Como p (0.000) es menor que $\alpha = 0.05$, se Rechaza H_0
- En ambas variables de la Hipótesis, al aplicar el Coeficiente de Correlación Gamma
- Conclusión Científica: (R= 0.810) Evidencia la relación esperada.

5.2 CONCLUSIONES:

En la presente investigación de ésta tesis se podido comprobar los resultados adecuados al valorar la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima, en relación a las características de los elementos de la Estructura, Procesos – actividades y Resultados – producto del Enfoque Sistémico, en base a los siguientes resultados de los Análisis Descriptivo e Inferencial del estudio.

5.2.1 Respeto al Análisis Descriptivo se destaca:

- a) Las cuatro Tablas –Gráficos demográficos de la Gerencia, que facilita la consistencia interna de la población de 90 participantes en el estudio, en relación a tipo de personal, grupos etareos de la población usuaria, género y programas sociales de ésta población.
- b) Las once Tablas –Gráficos sobre los Perfiles Valorativos de la Gerencia:
 - Se destaca la Valoración Global de buena del Perfil de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos.
 - Se resalta la Valoración Global de buena del Perfil de Planeamiento Estratégico.
 - Predomina la Valoración Global de buena del Perfil de la Organización Formal y Humana.

- Se destaca la Valoración Global de buena del Perfil de la Dirección y Liderazgo.
- Se resalta la Valoración Global de buena del Perfil de la Coordinación y Control.
- Predomina la Valoración Global de buena de los Documentos Normativos de Gestión.
- Se destaca la Valoración Global de buena del Perfil de los Sistemas administrativos.
- Se resalta la Valoración Global de buena del Perfil de Gestión de los Visionarios de la Gestión.
- Predomina la Valoración Global de buena del Perfil de Gestión Gerencial del Siglo XXI.
- Se destaca la Valoración Global de **Muy Bueno** de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- Se resalta el Resultado del grado de satisfacción de **Satisfactorio** de la atención de los usuarios de los Servicios de la Gerencia de Desarrollo Humano.

5.2.2 Sobre los Resultados del Análisis Inferencial del Estudio

Después de aplicar todos los pasos del Proceso del Análisis Inferencial en las Hipótesis Descriptivas Correlacionales (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9), así como las Tablas de Contingencias respectivas y las Pruebas de χ^2 Pearson y el Coeficiente de Correlación Gamma, tenemos los siguientes Resultados:

a) En la Hipótesis Descriptiva (1):

- Resultado de χ^2 : 124,846 \rightarrow p (0.000) < 0.05 \rightarrow Altamente significativo

- Conclusión Científica: (R= 0.784) Evidencia esperada.

b) En la Hipótesis Correlacional (2):

- Resultado de χ^2 : 124,724 → p (0.000) < 0.05 → Altamente significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.763) Evidencia la relación esperada.

c) En la Hipótesis Correlacional (3):

- Resultado de χ^2 : 166,774 → p (0.000) < 0.05 → Altamente significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.815) Evidencia esperada.

d) En la Hipótesis Correlacional (4):

- Resultado de χ^2 : 177,285 → p (0.000) < 0.05 → Altamente significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.815) Evidencia esperada.

e) En la Hipótesis Correlacional (5):

- Resultado de χ^2 : 162,400 → p (0.000) < 0.05 → Altamente significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.833) Evidencia la relación esperada.

f) En la Hipótesis Correlacional (6):

- Resultado de χ^2 : 111,199 $\rightarrow p(0.000) < 0.05 \rightarrow$ Altamente significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.803) Evidencia la relación esperada.

g) En la Hipótesis Correlacional (7):

- Resultado de χ^2 : 193,006 $\rightarrow p(0.000) < 0.05 \rightarrow$ Altamente significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.874) Evidencia la relación esperada.

h) En la Hipótesis Correlacional (8):

- Resultado de χ^2 : 75,710 $\rightarrow p(0.000) < 0.05 \rightarrow$ Altamente significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.852) Evidencia la relación esperada.

i) En la Hipótesis Correlacional (9):

- Resultado de χ^2 : 92,310 $\rightarrow p(0.000) < 0.05 \rightarrow$ Altamente y Resultado - producto significativo
- Conclusión Científica: (R= 0.810) Evidencia la relación esperada.

5.3 RECOMENDACIONES:

1. La Valoración de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima ha sido muy práctica y efectiva,

utilizando el Enfoque Sistémico con los Elementos de Estructura, Procesos – actividades y Resultado –producto, con el Diseño Observacional Descriptivo, Transversal y Correlacional.

2. En base a ésta adecuada experiencia, se recomienda que las autoridades pertinentes normen e indiquen se efectúe la Valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de las Municipalidades de los Distritos de Lima y de todas las Regiones del país, para que actualicen y mejoren el manejo de la Gestión Municipal y de las Regiones del Perú.

5.4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIRRE GAS, H. (2000). *Calidad de Atención Médica*, Bases para su valoración y mejoramiento continuo; Noriega Edil México DF, 2000.
 1. Calidad de Atención Médica;
 2. Valoración de la calidad de la Atención Médica;
 3. Mejoramiento continuo de la Calidad de Atención;
 4. La Calidad total de la Atención Médica.
2. AMIEL PÉREZ, J (1993). *Metodología de la Investigación Científica* CONCYTEC, Lima - Perú.
3. BARQUIN CALDERÓN M. (1993) *Dirección de Hospitales; Organización de la Atención Médica*. Edit. Interamericana S.A. 3ra. Edic. Méx. DF.
4. BERTALANFFY L. Von (1968). *General Systems Theory; Foundatives Development, Applications*; New York: Barciller.
BERTALANFFY (1968) La Teoría de Sistemas (**BERTALANFFY, 1968; CURRY, 1970; CHÁVEZ, 1970; CHURMAN, 1968; PUROBA, 1972**); y la Teoría sobre Economía de Escala (**KLARMAN, 1970 y otros**). (**PAGANINI, J.M. 1993**).

5. CABALLERO ROMERO, A. (2002). *Metodología de la Investigación Científica*. Edil. Udegraf. Lima - Perú.
6. CHÁVEZ M. (1970). *Saude e Sistema*. Río de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública.
7. CHURCHMAN C. (1970). *Systems Approach to Societal Problems*. California: Stanford Research Institute.
8. CURRY D. (1970). *A. Systems Approach*. New York: Dell.
9. DAY A. Robert (1996). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*; 29va Edic. The .Orgs Press, USA.
10. DEMING E. (1996). *La Gestión de la Calidad Total*. La Filosofía de Deming y los catorce puntos de la GCT, en Ediciones Deusto S.A. Bilbao España, 2001. Págs. 32, 33 Y 57.
11. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2001) XXII Edición de la Real Academia Española.
12. DONABEDIAN A (1986). *La investigación sobre la calidad de la atención Médica*, Revista Salud y seguridad social del Instituto mexicano de seguridad social, México.
13. DONABEDIAN A (1988). *Los espacios de la salud: Aspectos fundamentales de la organización de la atención médica* Biblioteca de la salud, México D:F: Fondo de cultura Económica, 1988:.496-546.
14. DONABEDIAN A (1990). *Garantía y monitoreo de la calidad de la atención Médica*, Revista del Instituto de Salud Pública, "perspectivas" primera, edición, México.
15. DONABEDIAN A (1993). *Seminario sobre Garantía de Calidad Esquemas de Conferencias y materiales ilustrativos*, Buenos Aires Argentina.
16. DONABEDIAN A (1993). *Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad*. Salud Pública México, 1993; 35 (3): 238-247.
17. DONABEDIAN A (1995). *Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad*, Rev. Calidad de la Atención de Salud, México Vol. 2 N° 3.

18. ELERA FLORES, Jesús María (2011). *Influencia de la Calidad de Vida en la Salud en la Salud del Adulto Mayor* del Distrito de San Isidro; Grado Magíster, Lima – Perú.
19. EUPG - UNFV (2004). *Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro y Doctor*, Lima - Perú.
20. GIL MORE C. (1996). *Manual aplicativo de la calidad de atención médica*, OPS I OMS, Wash - USA.
21. <http://loselegidoscoaching.blogspot.pe/2014/09/hacer-coaching-con-un-objetivo.html>? Escaped fragment *Hacer Coaching con un objetivo*, publicado el 23 de setiembre 2014. Recuperado el 10 de setiembre 2017.
22. <http://docplayer.es/5394544-Universidad-san-pedro-escuela-de-post-grado-doctorado-en-gestión-y-ciencias-de-la-educación.html>
PEREZ, Jorge Daniel (2010). *Clima Laboral en Estudiantes de SENATI*, Universidad de San Pedro, Chimbote – Perú, Grado Dr. En Gestión y Ciencias de la Educación, Perú. Recuperado el 10 de setiembre 2017.
23. HARVARD BUSINESS PRESS (2009). *Colección sobre Gestión Gerencial del Siglo XX:*
- i. Tomo 1: Patt y MC MARUS, *Cómo saber cuándo hacer COACHING*
 - ii. Tomo 2: Norman R. AUGUSTINE. *Esté preparado para manejar la Crisis*
 - iii. Tomo 3: Melissa, RAFFONI. *Aprender a Manejar su tiempo*
 - iv. Tomo 4: Nick, MORGAN. *Dirigir Reuniones efectivas*
 - v. Tomo 5: Jarrie O; HARRIS. *Dar feet Back efectivamente*
 - vi. Tomo 6: Linda A CR. *Plan de Negocios*
 - vii. Tomo 7: Marjorie Carmen, ACAVAR. *Negociar con Resultados*
24. HELLER, Robert (2006) – *Colección Grande Maestros de los Negocios*; Edic. Dorling Kinderley Book (DK). *Visionarios de la Gestión Gerencial*, Londres – New York.

1. Tomo 2: Peter DRUCKER. Administración Efectiva y por Objetivos
2. Tomo 4: Jack WELCH. Ejercer Liderazgo y Escoger a los Mejores Jefes
3. Tomo 5: Stefen COVEY. Manejar el Auto Liderazgo y usar mejor su tiempo
4. Tomo 6: Tom PETERS. Alcanzar la Excelencia y Trabajo Flexible
5. Tomo 7: Andrew GROVE. Optimizar la Administración y la capacidad de Conducción
6. Tomo 8: Charley HANDY. Organizar la Cultura e Inyectar Creatividad.

25.HERNÁNDEZ SAMPIER, Roberto Y Col. (2010). *Metodología de la Investigación*, 5ta; Edic. MC Graw - Hill, México.

26.ISIL – INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA (2003), *Técnicas de Gestión para la Innovación en los Servicios de Salud*.- Colección de Gestión Competitiva para una Mediana y Pequeña Empresa, Lima – Perú.

1. Reingeniería
2. Benchmarking
3. Customer management
4. Gestión de la calidad
5. Gestión del conocimiento
6. Gestión de las competencias
7. Gestión por el consumidor (ECR)
8. Outsourcing

27.KATZ, FM (1986). *Pautas para la Valoración de Programas de capacitación de Personal de Salud*, Wash OPS I OMS, publicación científica 415.

28. KROEGER A. (1992). *Atención Primaria de Salud, Principios y Métodos*; OPS / OMS, Serie Paltex, pag, 73-76.
29. LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES (2003), *Ley 28961*; Art. 80, 84, 97,100, Lima.
30. MENDOZA A.P. ROBLES G.L. (2000) *Planeamiento Estratégico en Gerencia en Servicios de Salud*; Fondo Edit. UNMSM; Lima – Perú.
31. MILTON.J.S (1991). *Bioestadística para Biología y Ciencias de la Salud*. 2da. Edic; Edit. INTERAMERICANA McGraw – Hill, España.
32. MINSA (1996). *Guía para la aplicación del Manual de Acreditación de Hospitales*. RM N° 673-96 SA I DM. Componentes y Estándares mínimos por niveles.
33. MINSA (2001). *Manual de indicadores Hospitalarios*. Perú / Minsa / OGE 2001-2004; Serie de herramientas Metodológicas, en Epidemiología y Salud Publica pág. 4 -5.
34. MORMONTOY LAUREL W. (1995). *Elaboración del Protocolo de Investigación*. Laboratorio. Boehringer Ingelheim; Lima - Perú.
35. OLIVERA GOMEZ (2012) *La Valoración del Desarrollo Municipal*, México.
36. OMS, *Monitoreo, Valoración y Análisis de las Estrategias Nacionales de Salud*. 2011
37. OPS / OMS (1950). *Enfoque Sistémico Inicial, en los Servicios de Atención de Salud*. Wash - USA.
38. OPS / OMS (1995). Publicación Científica N° 534; *Investigaciones sobre Servicios de Salud*; Wash - USA.
39. OPS / OMS (1996). *Manual de Gerencia de la Calidad*, Wash - USA.
40. OPS / OMS - Ministere des Affaires Etrangenes de Francia, y ACCODES del Canadá (2001). *La Transformación de la Gestión de Hospitales en América Latina y el Caribe*. Cap. 8 Gestión de la Calidad. Enfoque Sistémico Actual.
41. OPS/OMS, 1990, en la Publicación Científica 519, sobre *Sistemas Locales de Salud*,

42. PAGANINI, JM. (1993). *Calidad y Eficiencia de la atención Hospitalaria*. La relación entre estructura, proceso y resultado; OPS / OMS. Wash - USA.
43. PINEDA ES. Y Col. (1994). *Metodología de la Investigación*. 29va Edic. Serie Paltex, OPS I OMS, Wash - USA.
44. PLAN REGIONAL DE DESARROLLO CONCERTADO 2012 – 2014, (2013), Instituto Metropolitano de Planificación, Edit; Chirre S.A, Lima
45. POLIT B. E. - HUNGLER BP. (2001). *Investigación Científica en Ciencias de la Salud*, 6ta. Edic., Edit Mc Graw - Hill Interamericana. México.
46. RIEGEIMAN RK - HIRSCH RP (1992). *Cómo estudiar un estudio y probar una prueba*; Publicación científica N° 531; OPS I OMS, Wash - USA.
47. SEGEPLAN, (2015) Gobierno de Guatemala, *Medición del Ranking de la Gestión Municipal 2013*, Guatemala, enero.
48. STRASSER S., Davis RM (1991). *Measuring Patient Satisfaction for Improved Patient Services*. Ann Arbor (MI); Health Administration Press, 1991:210.
49. TAFUR Raúl (1994). *La Tesis Universitaria*; Edit. Mantaro, Lima - Perú.
50. TAMAYO CALDERÓN, J. (2002-2003). Vol. I y Vol. 11, *Estrategias para Diseñar y Desarrollar Proyectos de Investigación en Ciencias de la Salud*, Edit. Mundo Científico en Salud. Lima - Perú.
51. TORRES ZEVALLOS (1999). *Manual de Análisis y Uso de Información Gerencia I en Salud*. Lima - Perú. Pág. 54 - 99..
52. TAMAYO, J. (2000) comprende: *Planeamiento Estratégico, Organización, Dirección y Liderazgo, Coordinación, Control y Valoración*; Edic. Muñequito Normativo. Lima – Perú.
53. TAMAYO CALDERÓN J; (1990) *Fundamentos de Administración en los Servicios de Atención de Salud*. Edic. Muñequito Normativo Lima – Perú.
1. Organización de los Servicios de Atención de Salud.
 2. Dirección en los Servicios de Atención de Salud;

3. Coordinación, Control y Valoración en los Servicios de Atención en Salud.
4. Sistemas Administrativos en los Servicios de Salud: Sistema de Personal, Sistema de Presupuesto, Sistema de Abastecimiento y Logística, Sistema de Comunicaciones.

54. TAMAYO CALDERÓN, J. (1991). *Patología Administrativa, Comportamiento Organizacional en los Servicios de Atención de Salud*, Muñequito Normativo, Lima – Perú.

1. Método de Estudio de Casos Administrativos;
2. Comportamiento Humano en la Organización;
3. Bases Estructurales del Comportamiento;
4. Comportamiento en Liderazgo: Individual, Grupal y del Jefe;
5. Fundamentos del Análisis Transaccional.

55. TAMAYO CALDERÓN, J. (1989) *Guía para Confeccionar Manuales Médicos de Organización (MOF) y de Procedimientos Administrativos*, Edic. Muñequito Normativo. Lima – Perú.

1. Proyecto de MOF de un Serv. De ORL de un Hospital Universitario.
2. Adecuación del MOF para los servicios de Anestesiología y Quirófanos Dx. por Imágenes, Patología, Medicina Física y Rehabilitación, Odontología y Farmacia.
3. Proyecto de Manual de Normas y Procedimientos Administrativos (MNPA) del Departamento de Gineceo – Obstetricia.
 - a. Procedimientos operativos en los Sectores de Atención de: Hospitalización, Consulta Externa, Emergencia, Centro Quirúrgico y Centro Obstétrico.

56. TAMAYO CALDERÓN, J (1990) *Guía de Trabajos Prácticos*, Edic. Muñequito Normativo, Lima – Perú.

1. Con aplicación del Método y Estrategia de auto instrucción
2. Cómo planificar su trabajo;
3. Técnica de Confección de organigramas;
4. Cómo mejorar métodos de trabajo;
5. Cómo atender quejas;
6. Cómo preparar y dirigir una reunión;
7. Cómo dar instrucciones para realizar un trabajo.

57. TAMAYO CALDERÓN, J. (2006). *Técnicas Modernas para confeccionar o actualizar Manuales de Organización, Procedimientos y Protocolos en Salud*, mediante Seminario – Taller en Instituciones de Salud.

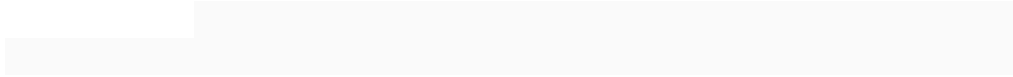
1. Técnicas para confeccionar Manuales de Organización y funciones **(MOF)**
2. Técnicas para confeccionar Manuales de Normas y Procedimientos Administrativos **(MNPA)**
3. Técnicas para confeccionar Manuales de Normas y Procedimientos Técnicos **(MNPT)**
4. Técnicas para confeccionar Protocolos de Atención Médica, de Enfermería o de otra Profesión. **(PAM)** y **(PAE)**

58. TAMAYO, J. (2000) *Dirección y Liderazgo en un Establecimiento* (BOBENRIETH, 1995)

59. TAMAYO, J. (2000) *Coordinación, Control y Valoración de un Establecimiento*, (JIMÉNEZ CASTRO; 1995) (MINSAL, 1970)

60. VARKEVISSER C. y Col. (1995). *Diseño y realización de Proyectos de investigación sobre sistemas de Salud*. Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CID), OMS. Ottawa - Canadá.

61. WHITMORE, John. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*, 4º Edic; Edit; Paidós, Barcelona, España.



ANEXOS

- Anexo 1 : Matriz de Consistencia del Plan de Tesis Completo
- Anexo 2 : Instrumento para la Recolección de datos
- Anexo 3 : Tablas en Blanco
- Anexo 4 : Resultados de la Validez y Confidencialidad del Instrumento

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN COMPLETO

| PROBLEMAS | OBJETIVO | JUSTIFICACIÓN | HIPÓTESIS | MÉTODOS |
|--|--|--|---|--|
| <p>Problema General ¿cuáles son los Resultados de valorar la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro – Lima – Perú, en relación a las características de los elementos de la Estructura – Procesos actividades y Resultados – producto de la Gerencia de desarrollo Humano, durante el periodo de diciembre del 2015 y el 31 de agosto del 2016?</p> <p>Problemas Específicos: Problema Específico (1): ¿Cuáles son los Resultados de la Gestión de las variables de la ESTRUCTURA de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación a la valoración a los recursos de personal, así como a la valoraron de los recursos de Infraestructura física, instalaciones y equipos?</p> | <p>Objetivo General: Conocer los resultados de valorar la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú, en relación a las características de los elementos de la Estructura, Procesos – actividades y Resultados – producto.</p> <p>Objetivos Específicos: b) Objetivo Específico (1): Comprender los Resultados de valorar la Gestión de las variables de la Estructura de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación a la valoración de los Recursos de Personal, así como a la valoración de los Recursos de Infraestructura física, instalaciones y equipos.</p> | <p>Se plantean los siguientes motivos para justificar que esta investigación deba efectuarse:</p> <p>a) Justificación teórica: Valorar la gestión de los servicios a nivel operativo que brinda una Municipalidad tiene mucha importancia, pero valorar la gestión a nivel de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, reviste una relevancia y trascendencia muy significativa.</p> <p>b) Justificación práctica: Si una Municipalidad de prestigio como la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú, establece como política lograr la buena calidad y excelencia de los productos que ofrece al público usuario, la mejor manera de alcanzar esa excelencia, es mediante la valoración permanente de la gestión de los servicios a diferentes niveles, y que mejor motivación para todos, si ahora se inicia con la Gerencia</p> | <p>a) Hipótesis General No se plantea por tratarse de un diseño observacional, Descriptivo Transversal y Correlacional, si es factible plantear hipótesis descriptivas correlacionales.</p> <p>b) Hipótesis Descriptivas Correlacionales</p> <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (1) Se plantea: se afirma que existe relación entre la valoración global del Perfil de la Infraestructura Física, instalaciones y equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. V.I - = Valoración Global del Perfil de la Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano. V.D - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. N°, %, X² de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma</p> <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (2) ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ V.I- = Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano. ▪ V.D - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ N°, %, X² de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma</p> | <p><input type="checkbox"/> Diseño Metodológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Investigación observacional Descriptivo, de tipo transversal y correlacional. ▪ Estudio Piloto – previo en usuarios. ▪ Cálculo de la muestra necesaria en usuarios. <p><input type="checkbox"/> Plan de Recolección y Elaboración de Datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño del Instrumento de Recolección: ▪ Cuestionario de Encuesta de los usuarios y de los Prestadores. ▪ Validez y Confiabilidad del Instrumento. ▪ Elaboración del Libro de Códigos [Codebook] ▪ Procesamiento de los datos: Programa SPSS, 13.0 ▪ Recuento: Plan de Tabulación. - Tablas en blanco |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>Problema Específico (2): ¿Cuáles son los Resultados de la Gestión Administrativa de las variables de los PROCESOS – actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, durante las actividades del año de estudio, en relación a la Valoración de:</p> <p>a. El planeamiento Estratégico b. La organización Formal y Humana c. La Dirección y Liderazgo; d. Las funciones de Coordinación, Control y Valoración e. Los documentos normativos de Gestión; f. La Gestión de Recursos Humanos; g. La Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y Mercadeo de la Gestión para la Innovación. h. La Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial, y i. La Gestión Gerencial del Siglo XXI.</p> | <p>c) Objetivo Específico (2): Entender los Resultados de valorar la Gestión Administrativa de las variables de los PROCESOS – actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, durante las actividades del año de estudio, respecto a la valoración de:</p> <p>a. El planeamiento estratégico b. La organización Formal y Humana c. La Dirección y Liderazgo; d. Las funciones de Coordinación, Control y Valoración e. Los documentos normativos de Gestión; f. La Gestión de Recursos Humanos;</p> | <p>de Desarrollo Humano en sus diferentes componentes.</p> <p>c) Justificación metodológica: El Diseño de Investigación planteado en este estudio, tipo observacional descriptivo y correlacional, con Enfoque Sistémico de Estructura, Procesos-actividades y Resultados-productos, permitirá obtener a corto plazo conclusiones científicas importantes de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú. La Tabla Esquema N° 1, de la pág. 5, resume este enfoque.</p> <p>d) Justificación económico-social: El manejo económico – financiero de toda Municipalidad como la de San Isidro de Lima, constituye el Talón de Aquiles de todo Plan Operativo Anual (POA), debido a que el Presupuesto asignado no satisface las expectativas económicas planteadas, y amenaza permanentemente el equilibrio de las Fortalezas vs. Las Debilidades. Por esta situación no se logra satisfacer las necesidades de atención de salud y de oro tipo de atención</p> | <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ V.I- = Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano. ▪ V.D - =Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ N°, %, X2 de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad. ▪ V.I- = Valoración Global del Perfil de Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano. ▪ V.D - =Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ N°, %, X2 de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma. <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Social y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ V.I- = Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano. ▪ V.D - =Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Plan de Análisis Estadístico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Descriptivo ▪ Análisis Inferencial <input type="checkbox"/> Cronograma de Actividades <input type="checkbox"/> Financiamiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto de Gastos <input type="checkbox"/> Referencias Bibliográficas <input type="checkbox"/> Anexos |
|---|--|--|---|--|

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>Problema Específico (3): ¿Cuáles son los RESULTADOS – producto de la valoración de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, durante el año de estudio, en relación a la valoración de:</p> <p>a. La valoración global del resultado de la gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano</p> <p>b. La valoración de las Hipótesis Específicas correlativas planteadas, y</p> <p>c. El grado de satisfacción de la atención brindada por la Gerencia de Desarrollo Humano?</p> <p>¿Cuál es la Pregunta de Investigación? ¿Cuáles son los RESULTADOS de la valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación a las características de los elementos de la Estructura, Procesos – actividades y Resultados – productos de la</p> | <p>g. La Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y Mercadeo de la Gestión para la Innovación.</p> <p>h. La Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial, y</p> <p>i. La Gestión Gerencial del Siglo XXI.</p> <p>d) Objetivo Específico (3): Conocer los RESULTADOS – producto de la valoración de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad, durante el año de estudio en relación a:</p> <p>a. La valoración global del Resultado de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano;</p> <p>b. La valoración de las Hipótesis Específicas Correlacionales planteadas, y</p> <p>c. El grado de satisfacción de la atención brindada por la Gerencia de Desarrollo Humano al público usuario</p> | <p>municipal de la población usuaria.</p> <p>La valoración permanente de la gestión de las diferentes Gerencias de la Municipalidad, como el caso de la Gerencia de Desarrollo Humano, logra revertir ésta situación, porque descubre los puntos débiles y fortalece las soluciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nº, %, X2 de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma. <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre la Valoración del Perfil Global de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ V.I -= Valoración Global del Perfil de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano ▪ V.D - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ Nº, %, X2 de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma. <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre el Perfil Global de los Sistemas Administrativos, integrados por la Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económico - Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y Mercadeo y la Técnicas de Gestión para la Innovación de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ V.I -= Valoración Global del Perfil de los Documentos Normativos de la Gerencia de Desarrollo Humano ▪ V.D - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad. ▪ Nº, %, X2 de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma. <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre el Perfil Global de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad ▪ V.I -= Valoración Global del Perfil de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano. | |
|---|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|----|--|--|--|
| Gerencia de Desarrollo Humano , durante el año de estudio? | i. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ V.D - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad ▪ Nº, %, X2 de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma <p>Hipótesis Descriptiva Correlacional (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea: se afirma que existe relación entre el Perfil Global de la Gestión Gerencial de Siglo XXI de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano y los Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad ▪ V.I -= Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial de Siglo XXI de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano. ▪ V.D - = Resultados de la Valoración Global de la Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad ▪ Nº, %, X2 de Pearson y Coeficiente de Correlación Gamma | |
|--|----|--|--|--|

ANEXO 2: INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ESTUDIO: “Propuesta de Valoración de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad San Isidro – Lima 2015 – 2016.”

FORMULARIO AD HOC

Para consolidar las variables Independientes y Dependientes

[Estructura → Procesos – actividades → Resultados – producto]

FORMULARIO N° _____

Explicación previa.- Tanto las **V. Independientes**, en sus diferentes Perfiles, como la **V. Dependiente**, se registrarán en la siguiente Escala y códigos numéricos:

| Valoración | Criterios de Calificación |
|---------------------------------|------------------------------------|
| (1) D Deficiente Si se requiere | Cambiar y mejorar todo |
| (2) R Regular Si hacen falta | Muchas mejoras importantes |
| (3) B Bueno Si son necesarios | Pocas mejoras simples |
| (4) MB Muy Bueno Si precisa | Algunas mejoras insignificantes |
| (5) EX Excelente Si no hay | Nada que mejorar, todo es perfecto |

3.3.2 Los Recursos de Personal de la Gerencia de Desarrollo Social, se registrarán con los siguientes códigos numéricos:

- Gerente Desarrollo Humano
- Jefe de Equipo Funcional
- Jefes de Servicios
- Profesionales
- Técnicos
- Auxiliares, Administrativos
- Otros

| | |
|--|---|
| | 7 |
| | 6 |
| | 5 |
| | 4 |
| | 3 |
| | 2 |
| | 1 |

I. POBLACIÓN USUARIA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO

1. Según sectores de atención

| | | | |
|-----------------------|-----|--|---|
| Salud Humana | (1) | | 1 |
| Salud Alimentaria | (2) | | 2 |
| Salud Veterinaria | (3) | | 3 |
| Deportes | (4) | | 4 |
| Programas Sociales | (5) | | 5 |
| Administrativos | (6) | | 6 |
| Participación Vecinal | (7) | | 7 |

2. Según grupos etéreos

| | | | |
|----------------|-----|--|---|
| • < de 01 años | (1) | | 1 |
| • De 1 a 5 | (2) | | 2 |
| • De 6 a 15 | (3) | | 3 |
| • De 16 a 25 | (4) | | 4 |
| • De 26 a 40 | (5) | | 5 |
| • De 41 a 59 | (6) | | 6 |
| • De 60 a más | (7) | | 7 |

3. Según género

| | | | |
|-------------|-----|--|---|
| • Masculino | (1) | | 1 |
| • Femenino | (2) | | 2 |

II. GESTIÓN DE LA **ESTRUCTURA** DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO.

| a) Perfil Valorativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4¿Cómo están los Recursos de Infraestructura física, instalaciones y Equipos en la Gerencia de Desarrollo Humano? | | | | | |
| 5¿Los diferentes ambientes del Servicio se encuentran en condiciones adecuadas? | | | | | |
| 6¿Cómo se encuentran las instalaciones eléctricas, sanitarias, mecánicas y especiales? | | | | | |
| 7¿Qué puede decir del mobiliario y los equipos? | | | | | |
| 8¿Hay mantenimiento, mejoramiento y conservación de la planta física, instalaciones y equipos? | | | | | |
| 1. ¿Cómo están las medidas de bioseguridad y prevención de accidentes de trabajo y de riesgo de infecciones intrahospitalarias? | | | | | |
| 2. ¿Están previstas las medidas de seguridad para casos de desastres? | | | | | |
| 3. Valoración Global Perfil Valorativo de la Infraestructura física, Instalaciones y Equipos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | | B | X |

III. GESTIÓN DE LOS **PROCESOS** – Actividades DE LA GERENCIA DESARROLLO HUMANO.

| b) Perfil Valorativo del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 ¿El Gerente, Jefe y el Personal se mantienen actualizados en esta función, para conseguir un efectivo Planeamiento ? | | | | | |
| 13 ¿Se conoce la <u>Misión</u> y la <u>Visión</u> y se participa a nivel de la Gerencia de Desarrollo Humano? | | | | | |
| 14 ¿Se conoce el <u>Análisis Situacional</u> del entorno y del entorno? | | | | | |
| 15 ¿Se actualiza el <u>Análisis FODA</u> de la Gerencia? | | | | | |
| 16 ¿Se formulan <u>Objetivos y Metas</u> ? | | | | | |
| 17¿Se han logrado establecer <u>Estrategias cooperativas y competitivas</u> en la Gerencia? | | | | | |
| 18 ¿Se formula la Programación Anual de Actividades, que forma parte del POA de la Gerencia? | | | | | |
| 19 ¿Se participa en la <u>Programación Anual de Logística</u> de la Gerencia? | | | | | |
| 20 ¿Se participa en las etapas de Programación y Formulación del Proyecto de Presupuesto de la Gerencia? | | | | | |
| 21 Valoración Global del Perfil del Planeamiento Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M | E |
| | | | | B | X |

| c) Perfil Valorativo de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 ¿El Gerentes, los Jefes y el personal han conseguido implantar una adecuada organización? | | | | | |
| 23 ¿Se ha logrado establecer una conveniente estructura organizativa? | | | | | |
| 24 ¿Se dispone de Organigramas: Estructural, Funcional, de Personal y Jerárquico? | | | | | |
| 25 ¿Se ha conseguido definir autoridad y responsabilidad a diferentes niveles? | | | | | |
| a ¿Existe claridad en la unidad de mando? | | | | | |
| b ¿ hay adecuada delegación de autoridad? | | | | | |
| 26 ¿Se han asignado actividades al personal? | | | | | |
| a ¿El personal conoce qué funciones debe cumplir? | | | | | |
| b ¿El personal sabe cómo hacer el trabajo? | | | | | |
| c ¿Se mejoran los métodos de trabajo en forma periódica? | | | | | |
| d ¿Se evita la resistencia al cambio? | | | | | |
| 27 ¿Se dispone de documentos normativos de gestión autorizados y publicados? | | | | | |
| 28 ¿Se ha logrado implantar el Humanismo? | | | | | |
| 29 ¿Se da importancia al Comportamiento Organizacional? | | | | | |
| 30 ¿Se plantea establecer una organización promotora? | | | | | |
| 31 Valoración Global del Perfil de la Organización Formal y Humana de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | D | R | B | M B | E X |
| | | | | | |

| d) Perfil Valorativo de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|--|-------------------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 ¿El Gerente, Jefe y el personal se mantienen actualizados en esta función, para conseguir una efectiva Dirección y Liderazgo? | | | | | |
| 33 ¿Se conduce al personal con una dirección participativa? | | | | | |
| 34 ¿Hay Unidad de Dirección en la Gerencia? | | | | | |
| ▪ ¿Existen otros Centros de Poder? | | | | | |
| 35 ¿Se dan órdenes e instrucciones adecuadas al personal? | | | | | |
| 36 ¿Se establece motivación para lograr un trabajo efectivo? | | | | | |
| 37 ¿Se ejerce un liderazgo situacional individual y grupal? | | | | | |
| 38 ¿Se han implantado comunicaciones efectivas? | | | | | |
| 39 ¿Se toman decisiones correctas? | | | | | |
| 40 ¿Se supervisa en forma efectiva al personal? | | | | | |
| 41 ¿Se da y se obtiene asesoría en forma conveniente? | | | | | |
| 42 ¿Se atienden quejas del personal y público usuario en forma adecuada? | | | | | |
| 43. Valoración Global del Perfil de la Dirección y Liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M B | E X |
| | | | | | |

| e) Perfil Valorativo de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 ¿El Gerente, Jefes y el personal se mantienen actualizados en estas funciones, para conseguir una efectiva Coordinación, Control y Valoración? | | | | | |
| 45 Debido a su autoridad Coordinadora, el Jefe ha logrado: | | | | | |
| d) ¿Armonizar los esfuerzos del personal con otros recursos? | | | | | |
| e) ¿Establecer un efectivo equipo de trabajo? | | | | | |
| f) ¿Instaurar autodisciplina en el personal? | | | | | |
| 46 El Comité Asesor – Coordinador, ¿está organizado y funciona en forma adecuada? | | | | | |
| 47 Las reuniones del Servicio ¿se preparan y dirigen en forma satisfactoria? | | | | | |
| 48 ¿Se ha logrado establecer un control constructivo y sin temor psicológico? | | | | | |
| a) ¿Se utilizan técnicas adecuadas de control? | | | | | |
| b) ¿Se aplica la acción correctiva en forma edificante? | | | | | |
| c) ¿Se estimula al personal por el trabajo bien hecho? | | | | | |
| 49 ¿Se ha conseguido implantar un efectivo control y valoración, en base a los siguientes criterios? | | | | | |
| a) ¿De Objetivos y metas de producción? | | | | | |
| b) ¿De productividad y costos? | | | | | |
| c) ¿Del trabajo técnico y/o asistencial? | | | | | |
| d) ¿Del trabajo científico y docente? | | | | | |
| e) ¿De los recursos y tecnología usada? | | | | | |
| 50 ¿Se utiliza el “control por excepción”? | | | | | |
| 51 Valoración Global del Perfil de la Coordinación, Control y Valoración de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M B | E X |
| | | | | | |

| f) Perfil Valorativo de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | VALORACIÓN | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 ¿El Jefe de Servicio, con la participación del personal han logrado preparar estos Documentos, y están actualizados cada dos años? | | | | | |
| a) El Manual de Organización y Funciones (MOF) | | | | | |
| b) El Manual de Normas Administrativas (MNA) | | | | | |
| c) El Manual de Procedimientos Técnicos (MPT) | | | | | |
| d) El Protocolo de Atención | | | | | |
| 53 Valoración Global de los Documentos Normativos de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro | D | R | B | M B | E X |
| | | | | | |

| g) Perfil Valorativo de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro, en relación con Recursos Humanos, Económico – Financiero y Presupuestal, de Logística, de la Calidad, de Mercadeo y Técnicas para la Innovación de la Gestión. | VALORACION | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 ¿El Gerente de Desarrollo Humano y el Personal de la Gerencia se mantienen actualizados en la Gestión de Servicios Administrativos de la Gerencia para lograr una efectiva gestión? | | | | | |
| 55 ¿La Gerencia se interesa en actualizar la Gestión de Recursos Humanos? | | | | | |
| 56 ¿Se participa en el establecimiento de Normas sobre la Gestión de Personal de la Institución: | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la descripción de funciones y clasificación de cargos | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la política salarial y remuneraciones, | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En el Proceso de atracción, reclutamiento del personal? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> En la capacitación y adiestramiento del personal? | | | | | |
| 57 ¿Son adecuadas y convenientes la aplicación y manejo de las normas sobre Retención del Personal de la Institución? | | | | | |
| 58 ¿Se dan a conocer al personal sus derechos, obligaciones, y otras normas afines? | | | | | |
| 59 ¿Es satisfactoria la calificación y valoración periódica del Desempeño del Personal? | | | | | |
| 60 ¿Se fomentan Programas de Bienestar, Seguridad y de otro tipo? | | | | | |
| 61 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en participar y/o conocer la Gestión Económico – Financiera de la Municipalidad? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿De información económica y estados contables | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿De planes financieros de la institución: Para mejora y ampliación de Infraestructura y para la adquisición de nuevos equipos, reactivos e instrumental para la Gerencia de Desarrollo Social? | | | | | |
| 62 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y/o participar en la Gestión Presupuestal de la Municipalidad , en el Anteproyecto de Presupuesto (Etapas de Programación y Formulación). En las etapas de Ejecución y Control (en la etapa de Valoración Presupuestal). ? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En el anteproyecto del Presupuesto? [Etapas de Programación y Formulación] | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En las etapas de Ejecución y Control? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de Valoración Presupuestal? | | | | | |
| 63 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y/o participar en la Gestión de Logística de la Municipalidad? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de selección y programación de artículos y materiales? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de adquisiciones? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de almacenamiento y distribución interna? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la etapa de control y utilización de los artículos? | | | | | |
| 64 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y valorar la Gestión de la Calidad del producto que brinda? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad de la Estructura de la Gerencia? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad del Proceso – actividad? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿En la calidad total de Resultado – producto? | | | | | |
| 65 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano, se interesa en conocer y valorar la Gestión de Marketing o Mercadeo del producto que ofrece a los usuarios? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> ¿Los usuarios están de acuerdo con el producto que se brinda? | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--------|--------|
| <input type="checkbox"/> ¿El producto es de costo razonable? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Se necesita hacer Propaganda y publicidad por el producto mediante el Modelo Aída? | | | | | |
| 66 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa por conocer y aplicar las Técnicas más convenientes de Gestión para la Innovación en la Gerencia, como Reingeniería, Beck Customer Management, Gestión del conocimiento y otros | | | | | |
| 67 ¿Valoración Global del Perfil de los Sistemas Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M B | E X |
| | | | | | |

| h) Perfil Valorativo de los Visionarios de la Gestión Gerencial, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | VALORACION | | | | |
|--|------------|---|---|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar la Administración por objetivos y efectiva por Peter Drucker? | | | | | |
| 69 ¿La Gerencia de desarrollo Humano se interesa en conocer y ejercer el Liderazgo y escoger a los mejores Jefes 4 Jack Wech? | | | | | |
| 70 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y manejar el Auto liderazgo y usar mejor su tiempo, según Stephan Covey? ‘ | | | | | |
| 71 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y alcanzar la Excelencia y el Trabajo Flexible, según Tom Peter? | | | | | |
| 72 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y optimizar la Administración y dominar el Cambio, según Andrew Grove? | | | | | |
| 73 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar y organizar la Cultura e inyectar creatividad, según Charley Hundry? | | | | | |
| 74 ¿Valoración Global del Perfil de la Gestión de los Visionarios de la Gestión Gerencial de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M B | E X |
| | | | | | |

| i) Perfil Valorativo de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro. | VALORACION | | | | |
|--|------------|---|---|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo saber cuándo hacer Coaching? | | | | | |
| 76 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo estar preparado para manejar la Crisis? | | | | | |
| 77 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa conocer y aplicar cómo estar entrenado para aprender a manejar su tiempo? ‘ | | | | | |
| 78 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, y aplicar cómo estar capacitado para manejar reuniones efectivas? | | | | | |
| 79 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer y aplicar cómo estar preparado para decir feed back efectivamente? | | | | | |
| 80 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar cómo crecer un Plan de Negocios Apropiado? | | | | | |
| 81 ¿La Gerencia de Desarrollo Humano se interesa en conocer, aplicar cómo estar capacitado para negociar con Resultados? | | | | | |
| 82 ¿Valoración Global del Perfil de la Gestión Gerencial del Siglo XXI, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro? | D | R | B | M B | E X |
| | | | | | |

IV. GESTIÓN DEL RESULTADO -producto DE LA GERENCIA DE DEDESARROLLO HUMANO, de la V. DEPENDIENTE, cuya calificación y valoración será similar a los perfiles anteriores de las V. Dependientes.

¿Cuál es la valoración global de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San Isidro?

(V. RESULTADO – Producto)

| (V. RESULTAD – Producto) | VALORACIÓN | | | | |
|---|------------|---|---|----|----|
| Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano | D | R | B | MB | EX |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Resultado del Grado de SATISFACCION de la atención de los usuarios de los servicios de la Gerencia de Desarrollo Humano mediante una muestra representativa ad hoc.

Se registrará con la siguiente valoración y códigos numéricos:

| Resultado del Grado de Satisfacción de la atención de los usuarios de la Gerencia de Desarrollo Humano | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Poco Satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
|--|------------------|--------------|-----------------|------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO 3:

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

HERNANDEZ SAMPIERI (2010), TAMAYO CALDERÓN (2003).

3.1 CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN PARA LOS JUECES

Señor Juez.-

1.- ¿Estima usted que con el FORMULARIO Ad Hoc de la presente investigación cuya Matriz de Consistencia que se adjunta, permitirá lograr los objetivos y la Hipótesis del estudio?

SI () NO ()

1.1 Observaciones y Sugerencias:

.....
.....

2.-¿Considera usted si la preguntas sobre el Perfil de la Gestión de la ESTRUCTURA de la Gerencia de Desarrollo Humano, son apropiados?

SI () NO ()

2.1 Observaciones y Sugerencias:

.....
.....

3.- ¿Valora usted si la preguntas sobre los cinco Perfiles Valorativos de la Gestión de PROCESOS - Actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano, son apropiados?

SI () NO ()

3.1 Observaciones y Sugerencias:

.....
.....

4.-¿Conceptúa usted si la preguntas sobre los tres Perfiles Valorativos sobre los Sistemas Administrativos de los PROCESOS - Actividades de la Gestión de PROCESOS - Actividades de la Gerencia de Desarrollo Humano, son apropiados?

SI () NO ()

4.1 Observaciones y Sugerencias:

.....
.....

5.- ¿Juzga usted si las preguntas sobre la V. DEPENDIENTE [V. RESULTADO - producto] afecta al **Resultado de la Valoración Global de la Gerencia de Desarrollo Humano, así como el grado de Satisfacción de la atención** sin inconvenientes ¿son apropiados?

SI () NO ()

4.1 Observaciones y Sugerencias:

.....
.....

San Isidro, 21 de Diciembre 2015

.....
Investigador Principal

3.2 RESULTADO DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: “FORMULARIO AD HOC”:

HERNANDEZ SAMPIERI (2010), TAMAYO CALDERÓN (2003).

De acuerdo al Cuestionario dado por los Jueces:

“MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS”

| PREGUNTAS | JUECES | | | | | TOTAL |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| TOTAL | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 27 |

Para el *Análisis de la Matriz* se utiliza la siguiente: *Fórmula Binomial*

La Validez, del Formulario Ad hoc, se llevará a cabo mediante el juicio de 5 maestros, expertos en la materia o jueces, a través de un proceso o secuencia de seis etapas o pasos, para efectuar al final el *Análisis Binomial* (b) de las respuestas con la siguiente fórmula:

$$b = Ta$$

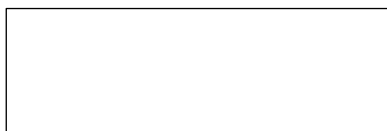
$$b = \frac{Ta}{Ta \times Td} \times 100$$

Donde:

Ta = N° Total de acuerdos de los jueces;

Td = N° total de desacuerdos de los jueces;

b = Prueba Binomial, que averigua grado de Concordancia Significativa:



El *Resultado de la Prueba* nos muestra una **Concordancia Significativa** del 42%.

3.3 RESULTADO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:
FORMULARIO AD HOC: HERNANDEZ SAMPIERI (2010), TAMAYO CALDERÓN (2003).

Se confeccionó en una *Muestra Piloto* para estimar el nivel de **Confiabilidad del Formulario Ad Hoc**, en 16 miembros del personal, con la **Fórmula Alfa de Crombach** para reactivos politónicos, con la siguiente fórmula:

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

Donde:

α = Coeficiente Alfa de Cromnbach

K = N° de items utilizados para el cálculo

Si² = Validez de cada items

St² = Varianza total de los items

$$\alpha = \frac{16}{16 - 1} \left[1 - \frac{172.047}{459.341} \right] = 0.78$$

El valor obtenido indica que existe Confiabilidad del formulario Ad Hoc utilizado.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

APAP.- Administración por Atributos Personales. *Welch*, dominó las habilidades del estilo antiguo, y utilizó el nuevo estilo APAP para efectuar los cambios radicales de la General Electric (GE). Las técnicas del nuevo estilo que recomendó a sus Gerentes son indispensables en el mundo de los negocios rápidos y más apropiados para desarrollar las fortalezas de una organización. **Welch** representa la importancia del Liderazgo en los atributos personales

APO.- Administración por Objetivos, El principio detrás de APO es asegurarse de que todos dentro de la Organización comprendan claramente cuáles son los objetivos y metas de la Organización, y que sean conscientes del rol que juegan y de las responsabilidades que deben asumir para alcanzar esos objetivos. Y, asegurarse de establecer los objetivos correctos si desea alcanzar los resultados.

Autoliderazgo.- Para liderar e influir a otras personas deberá: 1° Tomar el control de Ud. mismo, en el sentido positivo de aprovechar al máximo sus habilidades y oportunidades. Para lograrlo deberá aprender (a pensar proactiva, y a tener la iniciativa cada vez que sea posible; 2° también deberá establecer sus objetivos a corto y largo plazo, y desarrollar la capacidad para alcanzarlos.

Control.- Medir el progreso de los objetivos y metas señalados, valorar lo que hay que hacer y adoptar las medidas correctivas o de estímulos necesarios, **R.D. Loën.**

El concepto moderno de control es más de cooperación del personal que de temor psicológico. El control debe ser un medio de mejoramiento humano a través de la auto-valoración de las propias realizaciones.

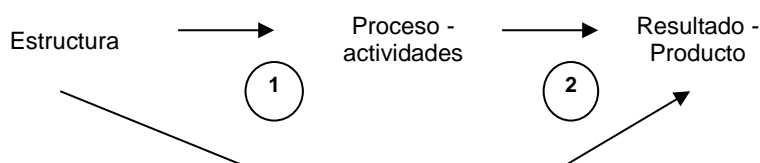
Coordinación.- Disposición ordenada del esfuerzo del grupo que le da unidad de acción, armonía y equilibrio al todo, entre las acciones del

personal y los recursos materiales del Establecimiento, con miras a un propósito común.

Dirección en un Establecimiento.- Habilidad para conducir al personal en forma participativa, con motivación, liderazgo situacional y comunicaciones efectivas.

Enfoque Sistémico actual.- Surge a partir del año **2001**, como un sistema más evolucionado que los anteriores, a consecuencia de la publicación “La transformación de la gestión de hospitales en América Latina y el Caribe, por la OPS/OMS, conjuntamente con el *Ministere des Affaires Etrangères* de Francia, y *ACCODES*, del Canadá, a propósito del Cap. 8. Gestión de la Calidad.

Los **elementos** y las relaciones que lo componen se grafican así



El Enfoque Tripartito de DONABEDIAN, 1980, de Estructura, Proceso y Producto, en la atención y valoración de salud, es sólo posible porque una buena Estructura aumenta la posibilidad de un buen proceso, aunque no le asegura, y un buen proceso aumenta la posibilidad de un buen Resultado.

Estructura.- Características relativamente estables de los servicios que suministran atención, de los medios o herramientas y recursos con que cuentan, y el marco físico organizativo dentro del cual trabaja, e incluyen los recursos de salud, y comprende el número, distribución, capacidades y otras instalaciones, **DONABEDIAN.**

Conjunto de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) necesarios para producir una actividad, **TORRES ZEVALLOS.**

Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de San isidro.- Área funcional, a cargo de un Gerente de Desarrollo Humano, que conduce la gestión de los Equipos de Salud Humana, Salud Alimentaria, Salud Animal, Deportes, y Programas Sociales; proyectando acciones a la familia, comunidad y vecinos usuarios.

Gestión.- Acción de administrar, manejar o conducir un asunto o negocio. Ejm. Gestión de Establecimiento de Salud, Gestión Hospitalaria, etc. OMS/OPS.

Gestión Administrativa.- De una Institución comprende: Planeamiento Estratégico, Organización, Dirección y Liderazgo, Coordinación, Control y Valoración; es decir, las funciones de Gerencia Operativa respectiva.

Gestión de la calidad de atención.- Se evalúa mediante la percepción de la satisfacción de los usuarios con la atención recibida, y del personal o prestador con el trabajo desarrollado. OPS/OMS.

Gestión para la Innovación en los Establecimientos.- Los llevan a cabo las Organizaciones Inteligentes, capaces de obtener un nivel de desempeño destacado, superior al de la competencia, gracias a un buen rendimiento interno y a una sólida cultura organizacional.

Gestión Logística de un Establecimiento.- Permite abastecer o proveer los recursos de bienes y servicios que requiere el Servicio.

Gestión del Marketing o mercadeo de una Gerencia.- Significa saber si los pacientes usuarios aceptan y están de acuerdo con el producto – atención que ofrece el Servicio.

Gestión de Recursos Humanos.- Denominación moderna de la Administración de personal de otros tiempos. El factor humano es hoy en día lo más valioso de los recursos en una organización. Depende de la habilidad de los jefes y/o gerentes de una Institución, seleccionarlo y motivarlo adecuadamente.

Gestión de los Sistemas Administrativos de un Establecimiento.- Comprende: Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económico – Financiera y Presupuestal, Gestión Logística, Gestión de la Calidad y de Mercadeo y Técnicas de Gestión para la Innovación.

Gestión Presupuestal de un Establecimiento.- Está ligada a la Planificación estratégica, porque desde 1965 se considera al Presupuesto por Programa como la expresión financiera de un Plan de corto plazo, es decir de un año.

Liderazgo.- Los líderes señalan la dirección a las personas y organizaciones, integrando habilidades de un nuevo estilo de administración a los exigidos tradicionales. Evalúa y mejora su liderazgo, y en el arte de dirigir un equipo y optimizar el desempeño individual para lograr el éxito colectivo.

Medición del Ranking de la Gestión Municipal.- Proporciona la oportunidad de una autovaloración más puntual y sistémica por parte de las municipalidades debido al grado de exhaustividad alcanzado, lo que le permitirá a las mismas y a las instituciones que los apoyan en su fortalecimiento, priorizar y focalizar acciones para alcanzar los resultados planteados en la Política y aquellos que muy específicamente se propongan los gobiernos locales o les sean demandadas por la ciudadanía. (SEGEPLAN, Gobierno de Guatemala, Enero 2015).

Monitoreo, Valoración y Análisis de las Estrategias Nacionales de Salud.- No existe ningún plan detallado para elaborar una “Hoja de Ruta” o guía general para el análisis del monitoreo y la valoración de la ENS, ya que cada una debe ser específica al contexto propio del país 20. No obstante, Las guías generales de cada país tienden a organizarse alrededor de los elementos centrales de la plataforma de monitoreo, valoración y análisis, OMS, 2011.

Organización de una Institución.- Es la agrupación de dos o más personas de manera estructurada para lograr objetivos y metas comunes por medio de la asignación de deberes y responsabilidades.

Planeamiento estratégico.- Proceso que analiza la gestión organizacional de la Institución, usando el planeamiento estratégico, para poder encontrar el camino creativo de su futuro; es decir su Visión.

Procesos.- Conjunto de actividades que ocurren entre profesionales de salud y pacientes como sería un examen de salud y el cumplimiento de normas prácticas satisfactorias, **DONABEDIAN** y **STARFIELD**.

Combinación de los recursos en el cumplimiento de una función para alcanzar las metas y que resultan de unos productos en cantidad y calidad de atención, TORRES ZEVALLOS.

PUT.- Proceso, unión y prueba

Resultados de los servicios de atención.- Cambios en el estado de salud que pueden atribuirse a la atención recibida, STARFIELD.

Servicios Sociales.- Conjunto de elementos interrelacionados (recursos humanos, tecnología, información que están orientados a metas comunes: mejorar la salud y la satisfacción de los pacientes y de la comunidad, así como de otras actividades afines a la salud, como serían enseñanza e investigación (PAGANINI, J.M. 1993).

Valoración.- Proceso mediante el cual se puede determinar cualitativa y cuantitativamente el valor de una cosa o de un acontecimiento, mediante métodos y técnicas apropiadas. OMS

Es calcular o apreciar el valor de algo; es decir, emitir un juicio de valor al comparar dos situaciones. La situación presente respecto al pasado, midiendo lo realizado en relación a lo programado a base de indicadores o estándares establecidos; la situación presente respecto al futuro, calculando lo que falta por hacer. TAMAYO CALDERÓN

Los **indicadores de la Valoración** pueden ser: De la Estructura, del Proceso, y de los Resultados; y se llevan a cabo en forma periódica.

Valoración del Desempeño Municipal

Integración de varios componentes al requerir mediciones de diferente índole para obtener información sobre las actividades y resultados en la gestión municipal. (OLIVERA GOMEZ, México, 2012)

En México la valoración de desempeño es aún un tema con pocos logros y resultados. El principal problema es que los esquemas actuales no están diseñados para medir los resultados con base en metas y objetivos preestablecidos y dejan de ver el sistema como un conjunto de relaciones entre insumos, procesos, productos, resultados e impacto.

