



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

# **EUPG**

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

## **INFLUENCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EFICAZ EN LA PRESTACION DEL SERVICIO ALIMENTARIO DEL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION ESCOLAR – QALI WARMA EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro  
en Gestión de Políticas Públicas

### **AUTOR (A)**

Flores Palomino, Floresmilo

### **ASESOR (A)**

Sanchez Sotomayor, Segundo Ramiro

### **JURADO**

Alarcón Menéndez, Jorge Miguel

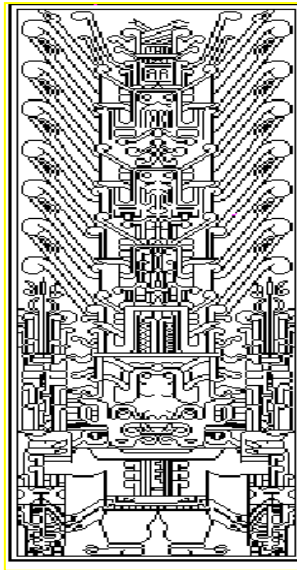
Hinojoza Uchofen, Carlos A.

Quevedo Pereyra, Gastón J.

Lima - Perú

2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**  
**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**



**TESIS:**

**“INFLUENCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EFICAZ EN LA  
PRESTACION DEL SERVICIO ALIMENTARIO DEL PROGRAMA  
NACIONAL DE ALIMENTACION ESCOLAR – QALI WARMA EN LIMA  
METROPOLITANA Y CALLAO”**

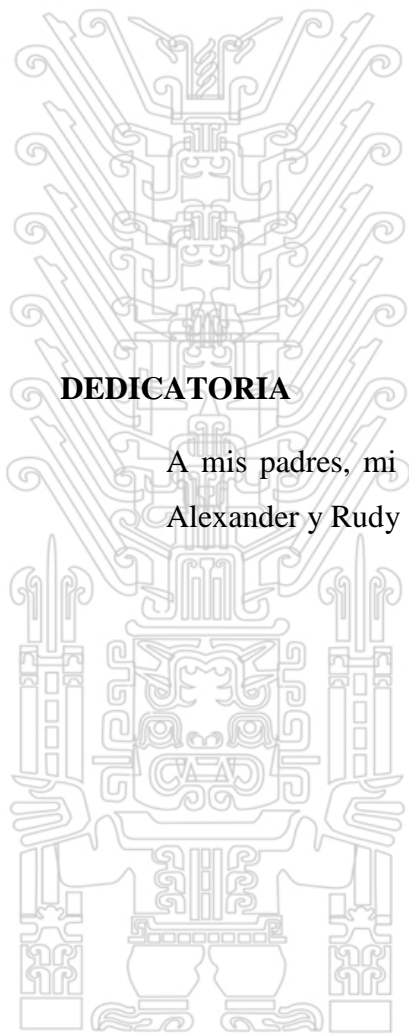
**PRESENTADO POR:**

**FLORESMILO, FLORES PALOMINO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**LIMA- PERÚ**

**2017**



**DEDICATORIA**

A mis padres, mi esposa y mis hijos David,  
Alexander y Rudy

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....  | 1  |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....   | 1  |
| 1.1.1. Antecedentes Internacionales.....   | 1  |
| 1.1.2. Antecedentes Nacionales.....  | 4  |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 7  |
| 1.2.1. DESCRIPCION.....  | 7  |
| 1.2.2. FORMULACIÓN.....  | 10 |
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 11 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....   | 11 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 11 |
| 1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.....  | 11 |
| 1.4.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....   | 11 |
| 1.4.2. JUSTIFICACION TEÓRICA.....  | 12 |
| 1.4.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA.....   | 12 |
| 1.4.4. IMPORTANCIA.....  | 13 |
| 1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....  | 13 |
| 1.5.1 ALCANCE.....   | 13 |
| <b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....  | 14 |
| 2.1 BASES TEÓRICAS. VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ<br>14  |    |
| 2.1.1 EL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL Y LOS PROGRAMAS<br>SOCIALES.....  | 14 |
| 2.1.2 PROBLEMÁTICA DE LA INCLUSIÓN SOCIAL EN EL PERÚ.....  | 15 |
| 2.1.3 Gestión Administrativa Eficaz.....   | 19 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS. VARIABLE DEPENDIENTE: PRESTACIÓN DEL SERVICIO<br>ALIMENTARIO DEL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR- QALI WARMA<br>22 |    |
| 2.2.1 TIPOS DE GESTIÓN.....  | 23 |
| 2.2.2 Programas Sociales.....  | 24 |
| 2.2.3 Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.....  | 26 |
| 2.2.4 Aspectos Técnico- Metodológicos.....   | 30 |
| 2.3 MARCO LEGAL.....   | 34 |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 2.4   | MARCO CONCEPTUAL.....                           | 35        |
| 2.5   | HIPÓTESIS.....                                  | 38        |
| 2.5.1   | HIPÓTESIS GENERAL.....                          | 38        |
| 2.5.2   | HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....                      | 39        |
| 2.5.3   | OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....        | 39        |
| <b>CAPITULO III. MÉTODO.....</b>                    |   | <b>40</b> |
| 3.1   | TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                      | 40        |
| 3.2   | NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....                     | 40        |
| 3.3   | METODOS APLICADOS.....                          | 40        |
| 3.4   | DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....                 | 41        |
| 3.5   | POBLACION Y MUESTRA.....                        | 41        |
| 3.5.1   | MUESTRA.....                                    | 41        |
| 3.5.2   | TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS.....           | 42        |
| 3.5.3   | INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....       | 42        |
| 3.5.4   | TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....         | 42        |
| 3.5.5   | TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACION.....        | 43        |
| 3.5.6   | CONFIABILIDAD.....                              | 43        |
| <b>CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS.....</b> |   | <b>45</b> |
| 4.1   | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS..... | 45        |
| 4.2   | Contraste de Hipótesis.....                     | 55        |
| 4.2.1   | Hipótesis General.....                          | 55        |
| 4.2.2   | Hipótesis Específica 1.....                     | 56        |
| 4.2.3   | Hipótesis Específica 2.....                     | 57        |
| <b>CAPITULO V. DISCUSION.....</b>                   |   | <b>58</b> |
| MODELO Y VARIABLE.....                              |   | 58        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                            |   | <b>61</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                         |   | <b>62</b> |

## RESUMEN

La investigación “INFLUENCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EFICAZ EN LA PRESTACION DEL SERVICIO ALIMENTARIO DEL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION ESCOLAR – QALI WARMA EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO”, presenta un enfoque cuantitativo, de tipo básico y diseños no experimental y transversal.

El presente trabajo tiene como objetivo el determinar de qué manera la gestión administrativa eficaz influye en la prestación del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar- Qali Warma en Lima Metropolitana y Callao.

Se halló, mediante la estadística de la correlación de Pearson, que la gestión administrativa eficaz influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

Los resultados de la Gestión administrativa eficaz, evidencian la influencia significativa ( $r=0.659$ ) en el logro de la Prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

Palabras claves: Gerencia Eficaz. Prestación del Servicio Alimentario

## ABSTRACT

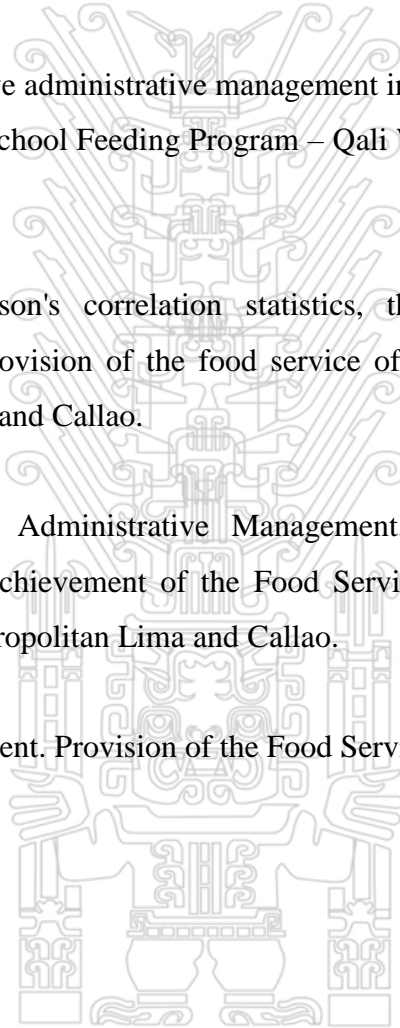
The research "INFLUENCE OF EFFECTIVE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE SUPPLY OF THE NATIONAL SCHOOL FOOD PROGRAM - QALI WARMA IN LIMA METROPOLITANA AND CALLAO" presented a quantitative, basic type and non-experimental and cross-sectional approach.

I aim to determine how effective administrative management influences the provision of the Food Service of the National School Feeding Program – Qali Warma in Lima Metropolitan and Callao.

It was found, through Pearson's correlation statistics, that effective administrative management influences the provision of the food service of the national school feeding program in Lima Metropolitan and Callao.

The results of the effective Administrative Management, evidenced the significant influence ( $r = 0.659$ ) in the achievement of the Food Service Provision of the national school feeding program in Metropolitan Lima and Callao.

Keywords: Effective Management. Provision of the Food Service



## INTRODUCCION

En un entorno competitivo de gestión, las organizaciones elaboran planes estratégicos para prever el futuro y reducir la incertidumbre. Asimismo, aplican controles, que a través de inspecciones, auditorías y otros exámenes muestran el ambiente interno, el uso de recursos, sus fortalezas y debilidades.

El objetivo de la investigación, se halla en la intención de determinar de qué manera la supervisión operativa y monitoreo; así como, el cumplimiento de líneas estratégicas y principalmente la gestión administrativa eficaz influye en la prestación del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar – Qali Warma en Lima Metropolitana.

Los resultados de la investigación revelan que la aplicación seria y decidida de los instrumentos de la dirección estratégica, apoyada en una cultura de valores, y con gerencia eficaz, tiene resultados positivos en los organismos pertenecientes al sector público.

La investigación se ha desarrollado por capítulos. El Capítulo Primero describe el problema de investigación, y en el Capítulo Segundo, el marco teórico. El Capítulo Tercero trata sobre el método, y a continuación el Capítulo Cuatro, la presentación de resultados. El Capítulo Cinco, presenta la discusión, y luego se presentan las Conclusiones, recomendaciones y bibliografía.



## CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

#### 1.1.1. Antecedentes Internacionales

VIZUETE GAIBOR, Lucinda Leonor. 2014. En su investigación “La estadística como método sistémico para la Toma de Decisiones en la gestión operativa”, en la Revista Electrónica de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi, Ecuador, presenta un análisis de la implementación de la gestión administrativa eficaz en el Programa Nacional de Alimentación Escolar en Lima Metropolitana y Callao Qali Warma.

En la investigación se percibe la existencia de deficiencias en los distintos procesos, por lo que la gestión administrativa de Qali Warma, no logre ser efectiva y que incluso, en la propuesta planteada no se ha evidenciado cual es la eficiencia, eficacia y efectividad que se logra, muy a pesar de contar con una valiosa información que no fue considerada para el análisis final.

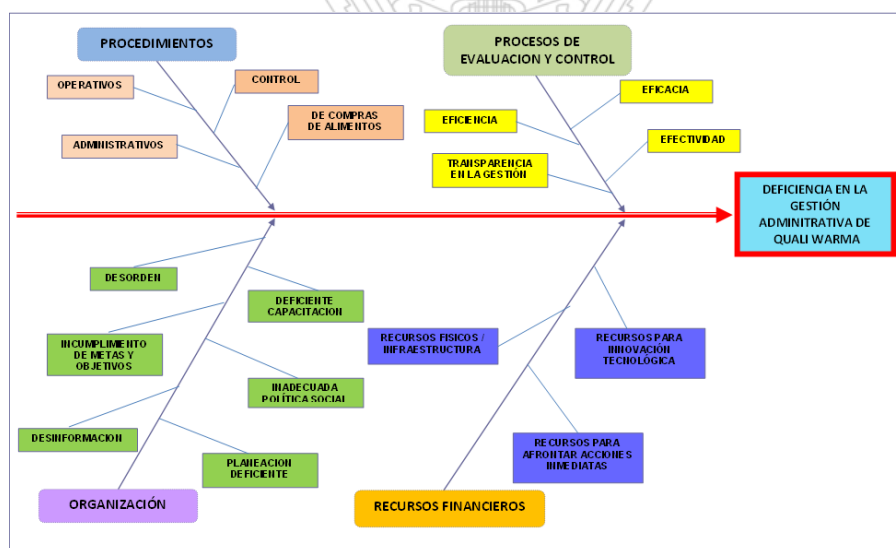


Figura 1 Problemas que enfrenta el Programa de Alimentación Escolar PNAEQW

En la figura 2, en el árbol de problemas, se puede establecer los efectos que ocasionan estos problemas en la gestión administrativa del Programa de Alimentación Qali Warma, Por la problemática presentada se plantea como objetivo: Evaluar la efectividad en la gestión operativa de la propuesta de gestión administrativa eficaz en



Figura 2 Árbol de problemas de la Gestión Administrativa de PNAEQW

Las empresas e instituciones, fundamentan su gestión administrativa, constituida por las fases: filosófica, analítica, operativa y acción, desarrollo y evaluación; en proceso que involucran optimizar los recursos y acciones en función de los objetivos y metas predefinidas.

La eficiencia de la gestión administrativa radica en utilizar de manera adecuada los medios, métodos y procedimientos para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. Una buena eficiencia de la gestión es cuando se logra reducir los costos, con los recursos bien utilizados. La eficacia de acuerdo al diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, significa “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” es decir que es el grado en que se cumplen los objetivos que se proponen, tomando en cuenta la calidad de la gestión.

Para Porter (2004) la efectividad operacional es un soporte y complemento fundamental de la estrategia competitiva del negocio, con óptimos niveles de calidad, costo, productividad y flexibilidad, eliminando esfuerzos inútiles y administrando adecuadamente sus recursos y actividades. Koontz & O’Donnell (2013) definen a la competitividad como el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación, relacionada fuertemente a productividad y que esta depende en alto grado de la

tecnología usada y la calidad de la formación de los trabajadores, donde que la calidad total es la estrategia clave de la competitividad.

El reto de todo investigador al momento de plantear una propuesta estratégica que contribuya a mejorar los procesos operativos en cuanto a la eficiencia, la eficacia y la efectividad de una gestión administrativa, debe fundamentar en el cómo emplear la metodología de la investigación tanto en lo teórico como en lo práctico. En lo teórico, el investigador conoce la función que cumplen los aspectos: epistemológico, ontológico y metodológico. En el nivel práctico la estadística juega un papel importante en aspectos que permitan enlazar la formulación de los problemas, objetivos e hipótesis. Para otros, consiste en asumir un conocimiento, basado en la experiencia que tengan sobre la temática a investigar

Rodriguez, Gabriel (2010), en la Tesis: Planeación estratégica como factor determinante para el logro de metas y objetivos de la Policía Nacional del Perú para optar el grado de doctor en la Universidad Federico Villareal; demuestra que la planeación estratégica es un factor determinante para el logro de metas y objetivos y propone la aplicación de los instrumentos y los lineamientos metodológicos permite determinar una planeación estratégica. Sobre una muestra de 145 personas, el 84% considera que es importante la planeación estratégica y el direccionamiento anticipado que debe seguir la institución. El 85% señala que determinar su composición con el diagnóstico, las perspectivas y la programación multianual mejora la planeación estratégica de la institución. El 98% menciona que el análisis FODA determina la situación interna y del entorno de la policía nacional del Perú.

Los resultados obtenidos presentan que la planeación estratégica y la eficiencia son instrumentos para el desarrollo de la institución, y es necesario realizar un diagnóstico situacional, contar con perspectivas a mediano y largo plazo y contar con una programación multianual. La puesta en marcha de una nueva política evaluativa a través de indicadores, hace imperiosa la necesidad de dar a conocer los esquemas metodológicos y realizar la concepción de propósitos, considerando la opinión del cliente y las exigencias del medio.

### 1.1.2. Antecedentes Nacionales

Solis Ochoa, Ruiz Martinez, & Alvarez Rivera, (2015), en la tesis “Proceso de Abastecimiento del Programa de Alimentación Escolar, Qali Warma, Distrito de Acomayo – Cusco 2014”, trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, en la escuela de posgrado de la Universidad del Pacífico, llegó a las siguientes conclusiones.

La investigación tuvo como objetivo determinar el efecto del proceso de abastecimiento en el cumplimiento de los objetivos del Programa Qali Warma en las escuelas del nivel primario del distrito de Acomayo, departamento del Cusco, con la finalidad de realizar un diagnóstico para determinar sus fortalezas y debilidades, estableciendo mecanismos que permitan optimizarlo para poder alcanzar los objetivos planteados, formulando recomendaciones que sirvan para mejorar el proceso de abastecimiento y por ende generar el máximo de beneficios y bienestar a los usuarios del programa.

Pese a la normatividad vigente que estandariza y norma todos los procesos del programa se ha podido determinar que en el nivel operativo se presentan problemas en el proceso de abastecimiento por causas tales como:

- a. La falta de un adecuado manejo de la cadena de suministros,
- b. Falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento,
- c. Deficiencias en el transporte y distribución,
- d. Además de la configuración topográfica de la zona que limita seriamente el abastecimiento, lo que finalmente recae en el incumplimiento de las cláusulas de los contratos por parte de los proveedores, quienes normalmente dejan los abastecimientos en las cabezas de distrito no alcanzando las áreas rurales.

Lo que genera que los costos y gastos de transporte sean asumidos por los Comités de Alimentación Escolar (CAE) o por algún docente comisionado para tal fin. La incapacidad de los mercados de satisfacer los requerimientos del programa hace factible que el Estado intervenga bajo sus prerrogativas de subsidiaridad haciendo uso de sus Fuerzas Armadas, las que actualmente vienen realizando el planeamiento estratégico y estructura de la fuerza bajo el método de Capacidades Conjuntas, siendo una de ellas el “apoyo al Estado”, la que le permite participar en el apoyo a programas sociales a nivel nacional con la finalidad de contribuir al desarrollo socio-económico

del país, con particular atención en los lugares donde al mercado y a la empresa privada no les resulta rentable. En la actualidad, las FF.AA. vienen cumpliendo con este tipo de actividades en lugares como el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Marañón, en la Amazonía y a lo largo del litoral.

El marco teórico empleado responde a la Teoría del Planeamiento Estratégico, la Teoría de la Administración General, la Teoría General Logística y Cadena de Suministros, estudios sobre programas de alimentación escolar a nivel nacional e internacional, la Constitución Política del Estado, en lo referente al Régimen Económico, y la Doctrina Conjunta de las Fuerzas Armadas en lo referente a las Capacidades Conjuntas.

La investigación se realizó en un primer momento mediante la recolección de información de fuentes primarias y secundarias que permitieron establecer los antecedentes y realizar la descripción del programa Qali Warma en las escuelas del nivel primario del distrito de Acomayo – Cusco; asimismo, mediante una etapa de trabajo de campo, realizado en el distrito de Acomayo con la finalidad de realizar encuestas y entrevistas a los directores y docentes de las instituciones educativas, a los padres de familia de los niños beneficiados por el programa y a funcionarios de la UGEL de Cusco.

La organización territorial de las FF.AA. (a través de los Comandos Operacionales) les permitió cubrir la integridad del país haciendo uso de todos sus medios logísticos, tal cual queda plasmado en el Proyecto de Directiva de Acción Inmediata para el apoyo al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) en las áreas rurales, lo que trae consigo un incremento en la atención de las poblaciones más necesitadas incrementándose el beneficio social de la población más vulnerable.

Además de las deficiencias en la infraestructura de almacenamiento, la falta de supervisión y control, los resultados arrojan la necesidad de modificar el proceso de abastecimiento haciendo uso de las FF.AA. para atender en el transporte y distribución de los productos a las comunidades ubicadas en el ámbito rural que no pueden ser atendidas por el mercado, cumpliendo de esta manera con el rol subsidiario que le corresponde en cumplimiento a la norma constitucional.

De implementarse esta recomendación se incrementaría el bienestar de los niños beneficiarios y en forma indirecta de sus familias, las que dejarán de asumir costos de transporte incrementándose de esta manera la capacidad monetaria de los hogares

que se benefician con el programa. Por otra parte, se consolidará la presencia del Estado en las áreas rurales críticas, se incrementará la imagen y se generará mayor cohesión de la población con las Fuerzas Armadas, las que podrán aumentar sus índices de capacidad operativa de transporte, además de mantener sus cuadros capacitados y entrenados en labores de apoyo a la población.

Jara Facundo (2005) en la Tesis: “Dirección estratégica y Saneamiento de Empresas- El caso PETROPERU 2001-2005”; informa que los resultados de su trabajo de investigación revelan que se requiere una aplicación seria y decidida de los instrumentos de la dirección estratégica, apoyada en una cultura organizacional positiva y con liderazgo eficaz, tiene resultados positivos en la mayoría de las empresas.

El autor señala que la intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo. De igual manera, es necesario hacer controles a través de inspecciones, auditorías y otros exámenes para evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y, productos y servicios. De igual modo son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura, clima de la organización, el sistema de planeación, control y las relaciones con los clientes. Las alternativas estratégicas se desarrollan con base a un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias: De especialización o concentración; diversificarse: ampliando sus operaciones a nuevos mercados, internacionalización; la extensión de operaciones a otros países: la sociedad en participación, la liquidación y/o atrincheramiento. Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa.

Medina Pajares (2004), en la Tesis: “Seguridad Alimentaria: Políticas, Estrategias y Tácticas para su efectividad social”, menciona que la estrategia es la fijación

prospectiva de la visión y misión y de los objetivos básicos a largo plazo de la organización o empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de esas metas en la dimensión espacial y temporal. Las Políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan las ideas de los administradores en la toma de decisiones. La estructura de estrategias y políticas, mientras más claras sean, se lograrán mejores instrumentaciones en la práctica, mientras más tanto, más consistente y efectiva sean la estructura de los planes de una empresa.

El modelo de planeación estratégica muestra el funcionamiento de este proceso. En él se identifican los elementos básicos del proceso y se indica la relación entre ellos. Insumos de la organización (personas, capital, habilidades administrativas y técnicas, metas de los grupos interesados: empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobiernos, comunidad, etc.).

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### ***1.2.1. DESCRIPCION***

Los Programas Sociales de Asistencia Alimentaria tienen una orientación precisa para reducir los niveles de desnutrición crónica (retardo en el crecimiento con relación a la edad) en niños menores de 5 años, indicador que no ha alcanzado una reducción considerable en los últimos años. Las estadísticas muestran asimismo que la tasa de desnutrición de los niños que viven en el medio rural, son más elevadas que los de las zonas urbanas; sin embargo, según el volumen poblacional, el mayor número de niños con desnutrición estaría concentrado en las zonas urbanas marginales.

La consideración de indicadores de desnutrición en el análisis de la problemática, así como, la inclusión de variables y factores fundamentales, tales como; deficiencias en la alimentación durante la gestación, mala ingesta de alimentos, hábitos y creencias culturales en la alimentación, condiciones de higiene, etc., no tienen la importancia para alcanzar los objetivos y metas previstas en la población menor de 5 años de edad y en otros segmentos. No se ha podido encontrar la toma de decisiones que permita

modificar estas consideraciones y complementarlas de modo integral con las acciones de apoyo alimentario, para que el impacto de los programas sobre la población se reduzca considerablemente.

Otro aspecto importante asociado al problema alimentario, son los niveles de educación de la madre, factor que se correlaciona directamente con el estado nutricional de sus hijos. Es así, como en la actualidad el analfabetismo continúa siendo una preocupación para el éxito de los programas sociales de apoyo alimentario.

En el Perú el analfabetismo en la mujer peruana sigue siendo mayor que en el hombre (2.9 veces en 2016). Es decir, en el 2016 aproximadamente 10 de cada 100 mujeres son analfabetas, 10.5% (en el 2015 era de 11.3%), localizándose el 26,8% en el área rural y el 5.9% en el área urbana. A nivel escolar, debe señalarse que las estadísticas según el Censo de Talla Escolar del 2016, muestran que 30.3% de niños en edad escolar se encontraban con desnutrición crónica, y las cifras reflejan una reducción del orden del 21.4% (de 27.2%); sin embargo, dada la repercusión que tienen los problemas alimentarios y nutricionales en el desempeño del niño en la escuela, la atención a este grupo poblacional no tiene prioridad por falta de una estrategia nacional que permita ir acortando las distancias.

Los indicadores nutricionales también tienen relación directa con el tema de la inseguridad alimentaria y uno de los factores de mayor incidencia es la falta de acceso a los alimentos, que se explica por la existencia de una capacidad de compra insuficiente de alimentos, sustentada en los bajos niveles de ingreso de las familias, especialmente las ubicadas en el área rural. Esencialmente el problema se encuentra en la falta de gestión administrativa en los programas sociales de incluir elementos de planificación básicos como una línea de base que utilice para medir su nivel de avance del programa mediante la aplicación de indicadores de monitoreo y evaluación que les permita corregir todo aquello que no contribuye al logro de las metas, objetivos y misión institucional, desconocimiento de los elementos de la planeación estratégica, por gran parte del personal administrativo del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma, por la falta de evaluaciones del cumplimiento de metas y objetivos, y la falta de evaluaciones periódicas de la eficacia y eficiencia.



Las situaciones producidas por la existencia de los síntomas antes indicados son las siguientes:

- a. Aplicación desarticulada de políticas, estrategias, procesos y procedimientos que no facilitan el logro de las metas y objetivos en la forma más conveniente para la institución,
- b. No se ejecuta eficientemente el diagnóstico institucional dentro del marco de la planeación estratégica, que permita visualizar claramente cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tiene la institución,
- c. Falta de un seguimiento continuado, preciso y eficiente de la información necesaria que permita no dejar de lado nunca las perspectivas a mediano y largo plazo para saber si se están cumpliendo las metas, objetivos, misión y visión institucional,
- d. No se dispone de información de la programación multianual que permita identificar los objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos,
- e. Acciones permanentes o temporales, en el marco de la planeación estratégica institucional,
- f. Inadecuada planeación de actividades, organización de los recursos, toma de decisiones oportunas, descoordinación entre los recursos en actividades y dependencias, y, por último,
- g. Carecer de un control interno eficiente que facilite la gestión y enlace con las metas y objetivos institucionales.

Todas estas situaciones conllevan a contar con un Programa de Alimentación Escolar que presta el servicio alimentario con deficiencia de complemento educativo a niños y niñas matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial y primario y no garantiza el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven.

Es evidente que en nuestro país existen muchos problemas, pero uno que afecta más, es el referido a la alimentación, por ser ésta una necesidad fundamental para la vida. Los sucesivos gobiernos han desarrollado programas sociales orientados a facilitar alimentación a la población con menores recursos; sin embargo los mismos no han

tenido una adecuada planeación, organización ni dirección; por lo que antes de solucionar los problemas, en algunos casos han contribuido a agravarlo.

Estos factores muestran que la disponibilidad, acceso y uso de recursos alimentarios inciden directamente sobre la problemática alimentaria, debiendo darse la prioridad necesaria a todas las acciones cuyo objetivo es reducir los niveles de pobreza y elevar los niveles de alimentación y nutrición, especialmente aquella dirigida hacia la población vulnerable, sin embargo esto no se ha realizado ni consta en los actuales planes, programas, proyectos y actividades que pudiera realizarse.

También se ha identificado las siguientes amenazas: superposición de funciones con otros sectores que ejecutan la política social; la concepción asistencialista de las organizaciones sociales de base, limita la ejecución de los programas; ocurrencias de fenómenos naturales a nivel nacional y otros siniestros; limitada recaudación fiscal para la asignación de recursos a los programas sociales; malos hábitos alimentarios de la población; y, falta de una política nacional de seguridad alimentaria.

Es necesario contar con la planeación estratégica como base para la adecuada gestión administrativa eficaz: planeación, organización, dirección, coordinación, control, evaluar las actividades, funciones y actividades institucionales, que los responsables de la gestión institucional ejecuten en forma efectiva la planeación estratégica para lograr las metas y objetivos de manera que se cuente con un Programa de Alimentación Escolar que presta el servicio alimentario con deficiencia de complemento educativo a niños.

Por estas razones, se formula el siguiente problema general.

### **1.2.2. FORMULACIÓN**

#### **PROBLEMA GENERAL:**

¿De qué manera la gestión administrativa eficaz influye en la Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar- Qali Warma en Lima Metropolitana y Callao?

## **PROBLEMAS ESPECIFICOS:**

1. De qué forma la gestión de la supervisión operativa y monitoreo asegura la eficiencia del servicio alimentario a los usuarios de pre escolar y escolar de las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana y Callao?
2. De qué manera el cumplimiento de líneas estratégicos establece la eficacia en la calidad del servicio alimentario a los usuarios pre escolar y escolar de las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana y Callao?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar de qué manera la gestión administrativa eficaz influye en la Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar- Qali Warma en Lima Metropolitana y Callao

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar en qué forma la gestión de la supervisión operativa y monitoreo asegura la eficiencia del servicio alimentario a los usuarios de pre escolar y escolar de las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana y Callao?
2. Determinar de qué manera el cumplimiento de líneas estratégicos establece la eficacia en la calidad del servicio alimentario a los usuarios pre escolar y escolar de las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana y Callao

## **1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La identificación de la problemática existente en los programas de asistencia alimentaria actuales no han desarrollado una estrategia adecuada para el logro de las metas y objetivos institucionales para la gestión administrativa eficaz de servicio alimentario que ofrecen los programas sociales de alimentación, donde no incluyen

elementos de planificación básicos como una línea de base específica que se utilice para medir su nivel de avance de la calidad del servicio alimentario.

#### **1.4.2. JUSTIFICACION TEÓRICA**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la gestión administrativa eficaz para el logro de sus metas y objetivos y para el crecimiento y bienestar a mediano y largo plazo. Se ha demostrado que si los jefes de las unidades territoriales definen eficientemente las metas y objetivos de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades, tener las herramientas para evaluar los resultados e impacto de la gestión del PNAE QW en función de los objetivos definidos y establecidos en el marco de la política social del Estado en su conjunto.

#### **1.4.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA**

La gestión administrativa eficaz es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuando al éxito de las instituciones ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una entidad internamente. Por otra parte, una entidad puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Un programa de gestión administrativa eficaz consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de una institución para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección. Una gestión administrativa eficaz busca mejorar la gestión de servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en la unidad territorial de Lima Metropolitana y Callao.

Toda organización debe efectuar una gestión administrativa eficaz que les permitirá mejorar de manera sostenible con la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y sectores público y privado a efectos de proveer un servicio de calidad a los usuarios.

#### **1.4.4. IMPORTANCIA**

La importancia está dada por el hecho de presentar un modelo de investigación:

- a) Disponga de un proceso de gestión adecuadamente planificado, organizado, dirigido, coordinado y controlado que permita cumplir metas, objetivos y misión institucional, es decir, que la gestión se convierta de deficiente e ineficaz en óptima.
- b) Permitirá contar con un control interno eficaz, va a engarzar los objetivos y misión institucional, desarticulando el proceso de gestión.
- c) Permitirá que la institución concrete sus políticas, estrategias, tácticas, metas, objetivos, acciones permanentes y temporales y logre los indicadores de impacto, resultado y producto de mucha utilidad para una gestión institucional óptima.

### **1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **1.5.1 ALCANCE**

Este trabajo comprende como universo al conjunto del personal de la unidad territorial de Lima Metropolitana y Callao.

#### **1.5.1. LIMITACIONES**

Durante el levantamiento de la información se percibió un pequeño grado de sesgo por parte de los evaluados, debido a que perciben que son los componentes y además objetos de estudio y como consecuencia de que este trabajo de investigación se desarrolló tomando como base los programas sociales en general y en particular el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, para efectos de tener un diagnóstico y luego formular un modelo de gestión administrativa eficaz en la Unidad Territorial de Lima Metropolitana, en situación de información perfecta.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 BASES TEÓRICAS. VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ

#### 2.1.1 EL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL Y LOS PROGRAMAS SOCIALES

Aun cuando el Perú ha experimentado un importante crecimiento económico en los últimos 10 años, lo cual junto al gasto social del Estado, se ha visto reflejado en una reducción de la pobreza de cerca de 28 puntos porcentuales (de 58,5% en 2004 a 31.8% en 2014), es evidente que aún gran parte de nuestra población no puede cubrir sus necesidades básicas, particularmente en el ámbito rural.

Por este motivo, la labor del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS es importante y necesaria como rector de la política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social para articular el conjunto de intervenciones del Estado, en sus diferentes sectores y niveles de gobiernos orientados a reducir o eliminar las condiciones de pobreza y exclusión en el país.

La rectoría del MIDIS busca dichas intervenciones, incluyendo aquellas que tiene a cargo directamente como los programas: Juntos, Qali Warma, Pensión 65, Cuna Más y Foncodes, no sólo estén articuladas en torno a zonas y resultados prioritarios, sino que además sean efectivas y de calidad, a fin de asegurar que todos los peruanos y peruanas, y en especial los niños reciban servicios de alimentación de calidad y tengan las mismas oportunidades de aprovechar los beneficios del crecimiento económico, construyendo el bienestar de sus familias, de sus pueblos del país.

Mediante Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS se creó el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – PNAEQW, con la finalidad de brindar servicio alimentario con complemento educativo a niños y niñas matriculados en Instituciones

Educativas públicas del nivel inicial y los hábitos alimentarios, promoviendo la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local.

Asimismo, con fecha 20 de noviembre del 2012, mediante Resolución Ministerial N° 203-2012-MIDIS, se formalizó la creación de la Unidad Ejecutora 007: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, en el Pliego 040: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

### **2.1.2 PROBLEMÁTICA DE LA INCLUSIÓN SOCIAL EN EL PERÚ**

Desde la década de los 90's, año en el que el Estado peruano aplica un conjunto de medidas de ajuste estructural, el PBI ha venido creciendo sostenidamente - más de 73% durante la década 2001 – 2010 (FMI, 2011) - lo que ha coincidido, por primera vez, con una reducción, sostenida también, en las tasas de crecimiento poblacional. El resultado neto es un crecimiento del PBI per cápita, lo que ha impulsado el aumento del ingreso promedio. Además, el crecimiento económico ha permitido un incremento sostenido en los ingresos del Estado, lo que se ha convertido en un mayor gasto social en los tres niveles de gobierno.

Así, con la perspectiva de que la nueva orientación de la economía tuviera un efecto de arrastre en las personas de bajos ingresos, también a inicios de la década de los 90's se inició la implementación de programas sociales temporales, dirigidos a apoyar la nutrición y los ingresos de las personas en situación de pobreza. De esta manera, se crearon el Fondo de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES)<sup>1</sup> y el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA)<sup>2</sup>.

El primero debía desarrollar pequeñas obras de infraestructura, aunque su finalidad principal era que estas obras generaran jornales o ingresos temporales para personas en situación de pobreza. El segundo apoyaba principalmente la red de comedores populares y, poco a poco, la alimentación escolar. Posteriormente, en 1997, se creó el Programa Nacional Wawa Wasi, que mediante el cuidado diurno de niños y niñas

---

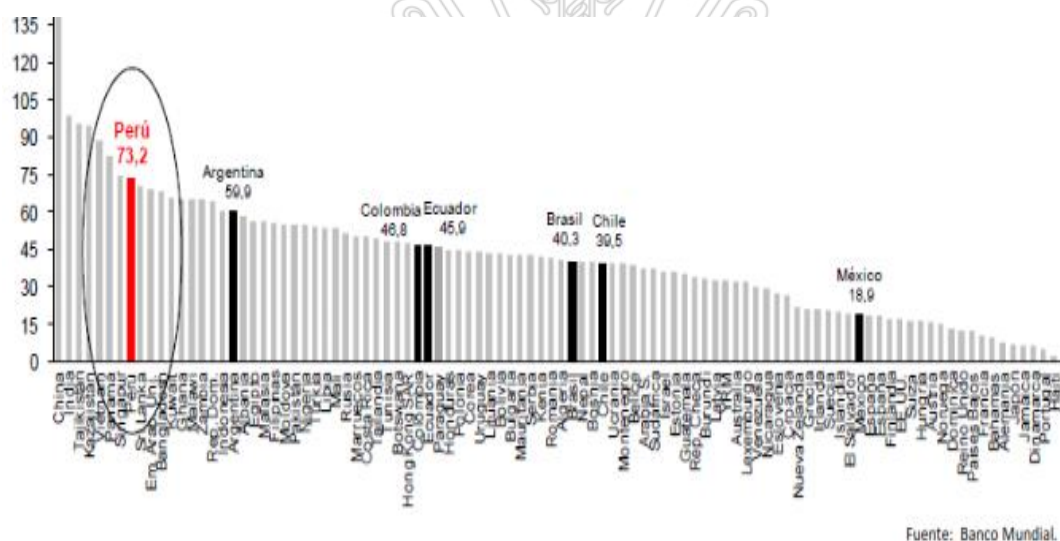
<sup>1</sup> El FONCODES fue creado mediante el Decreto Legislativo N.º 657, del 15 de agosto de 1991. Su denominación original fue Fondo de Compensación y Desarrollo Social.

<sup>2</sup> El PRONAA fue creado en 1992 sobre la base de la fusión de la Oficina Nacional de Apoyo Alimentario (ONAA) y el Programa de Asistencia Directa (PAD).

menores, apoyaba el ingreso de mujeres al mercado de trabajo y a oportunidades educativas.

La combinación del crecimiento sostenido del PBI per cápita y del gasto social del Estado ha tenido como efecto la reducción de la pobreza monetaria, que entre el 2004 y el 2011, disminuyó, según el INEI, en 30,7 puntos porcentuales. El Perú ocupa el octavo lugar a nivel mundial con mayor crecimiento acumulado, según estudios del Banco Mundial para la década 2002 – 2014. (Ver Figura N° 1).

**Figura N° 1. PBI Mundial 2014. (Variación % acumulada)**



El impacto, sin embargo, ha sido diferenciado según ámbitos territoriales. Mientras la pobreza afecta a cerca del 20% de la población asentada en la costa, ese porcentaje se acerca a la mitad de la población de la sierra: 41,5%. Semejantes diferencias se observan comparando otra variable territorial: el tipo de poblamiento. En el 2014, los niveles de pobreza de la población urbana alcanzan al 18% de la población, en tanto que llegan al 56% de la población rural. Estas diferencias han tendido a incrementarse: en el 2004, la distancia en los niveles de pobreza de la población urbana respecto de la rural era de 35 puntos porcentuales, mientras que en el 2014 fue de 38. La brecha de pobreza, medida como diferencias territoriales, se ha ampliado.

Esta relativa inelasticidad de la pobreza en ámbitos rurales o de sierra, e incluso de selva, frente a las tendencias positivas de la economía y el gasto social sugiere dos cuestiones. La primera, que la reducción drástica de la pobreza en todo el territorio



nacional no será una consecuencia mecánica del crecimiento económico: existen amplios territorios del país cuyas poblaciones tienen muchas dificultades para aprovechar las oportunidades que abre el crecimiento económico, sea porque no han desarrollado las habilidades y competencias para ello o porque se mantienen serias restricciones en su disponibilidad de activos públicos —sistemas de comunicación vial o virtual, electrificación, etc. La segunda, que la provisión de servicios básicos - educación, salud, nutrición - por parte de los sectores del Estado no llega en igualdad de condiciones y de calidad a todos los peruanos, probablemente porque no se adapta a su realidad territorial, a sus restricciones económicas o a su cultura. Esta situación se evidencia en el Índice de Oportunidades Humanas publicado por el Banco Mundial en 2014, el cual coloca al Perú con un puntaje de 71, en el puesto 14 entre 18 países de la región.

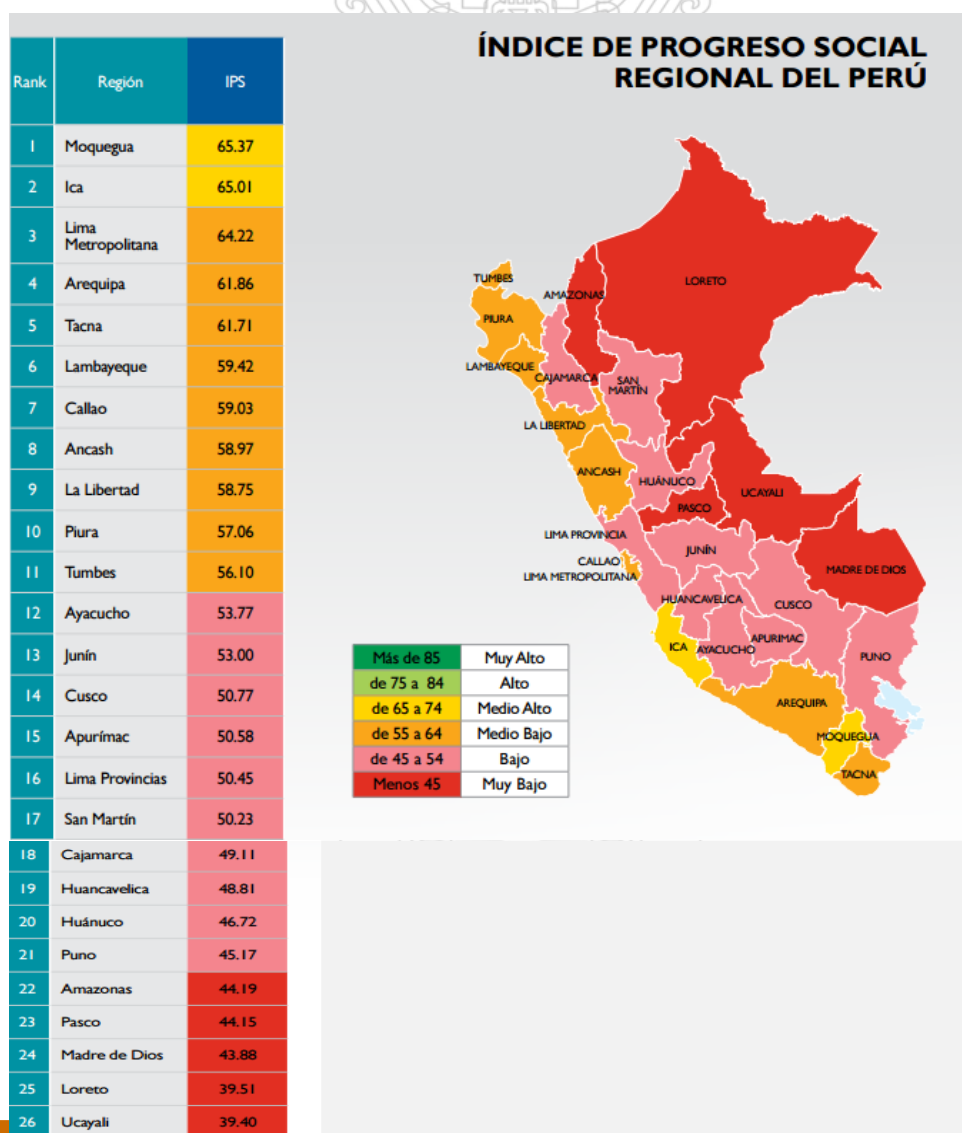
En el 2016, la PUCP, muestra su Índice del Progreso Social, es que solo incluye indicadores sociales y ambientales, no así económicos, y que solo cuenta con indicadores de resultado, no así de gestión. Esto significa que su objetivo es medir la calidad de vida de las personas, independientemente de su nivel de ingreso, y de forma directa, esto es tal cual ellas la conciben. El índice, trata de enfocarse en los resultados concretos, en el bienestar de las personas, esto es si tienen acceso a una educación de calidad o si viven vidas largas y saludables. Trabajar con indicadores no económicos de resultado, ayuda a visualizar con mayor precisión, y nos dice qué tan eficientes están siendo los países en traducir su progreso económico en progreso social.

En definitiva, el índice de Progreso Social es una herramienta que permite analizar rápidamente cuáles son las principales carencias, dónde se encuentran las brechas más trascendentales y por dónde orientar la inversión social. Para ello se presentan perfiles de resultados que permiten identificar debilidades y fortalezas en cada territorio analizado, de forma tal que los actores que operan en él puedan generar estrategias locales conjuntas (entre sector público y privado) para coordinar esfuerzos y maximizar la eficacia y la eficiencia de la inversión social para beneficio de todos.

El Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 genera un puntaje que va del 0 al 100. A mayor puntaje, mayor el nivel de progreso social de una determinada región.

Lo mismo aplica para cada una de las tres dimensiones y los doce componentes que comprenden el IPS Regional Perú 2016. Todas aquellas regiones que superan los 85 puntos, tienen niveles muy altos de progreso social, mientras que las regiones que obtengan puntajes menores a 45, tienen niveles muy bajos. Ninguna región del país tiene puntajes altos o muy altos en progreso social. Moquegua ocupa el primer lugar en el ranking con 65.37 puntos. Le sigue Ica con una pequeña diferencia y recién en tercer lugar aparece Lima Metropolitana (64.22). El cuarto lugar lo ocupa Arequipa y el quinto, Tacna. A fin de conocer las debilidades y fortalezas en cada región, es importante observar los resultados desagregados en cada dimensión y componente.

Figura N° 2: Índice de Progreso Regional del Perú



Fuente: CENTRUM, 2016

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

### 2.1.3 Gestión Administrativa Eficaz

Interpretando a Stoner Freeman (2005), el planeamiento estratégico es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, e involucra la capacidad de determinar un objetivo, para asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Esto permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir una gestión administrativa eficaz, que permita enrumbar a la organización el alcanzar las metas que se ha propuesto y con ello posibilitar y concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas. Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de gestión administrativa eficaz, contar con los recursos necesarios, etc., lo que permitirá determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Interpretando a Terry George, (2008), la gestión administrativa eficaz mejora el desempeño de la organización. Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una organización. La historia y los grandes líderes nos han enseñado que una visión atractiva sobre el futuro puede tener un efecto muy estimulante en las personas. También se ha recogido alguna evidencia en torno a que las organizaciones que han desarrollado un plan estratégico, sean ellas grandes o pequeñas, tiene un mejor desempeño que las que no lo han hecho. Según la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)<sup>3</sup>, el CEPLAN está destinado a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el objetivo estratégico de desarrollo integrado del país. Se rige por las normas, métodos y los procedimientos que establece el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. El Sistema Nacional de

<sup>3</sup> Ley N° 28522 – Ley del Sistema Nacional de Planeamiento estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) – emitida en CONCORDANCIAS con el D.S. N°001-2006-ED.

Planeamiento Estratégico tiene por finalidad conducir y organizar la participación de los diversos organismos del sector público, par que junto con el sector privado se formule y realice el monitoreo de los planes y objetivos estratégicos de desarrollo en los niveles nacional, regional y local.

Tiene como objetivos:

- a) Proponer los objetivos estratégicos del desarrollo sustentable y descentralizado del país, así como las prioridades del gasto, de la inversión pública, privada y de la cooperación internacional, de modo que no se comprometa la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las necesidades actuales.
- b) Definir una visión nacional de futuro compartida.
- c) Articular e integrar coherente y concertadamente los planes de desarrollo estratégico y los planes de desarrollo institucional de los tres niveles de gobierno.
- d) Proporcionar las orientaciones, métodos, instrumentos y capacitaciones necesarias para el planeamiento estratégico.
- e) Realizar el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica basada en resultados que permite asegurar la modernización de la gestión gubernamental para que contribuya a alcanzar los objetivos trazados e informar al país sobre el avance de su cumplimiento.
- f) Promover la cooperación y el acuerdo entre los sectores públicos y privado para la formulación de estrategia y ejecución de programas.
- g) Formular los planes estratégicos prospectivos y efectuar su evaluación periódica.

Los Planes Estratégicos Institucional (PEI) son el resultado del proceso de reflexión estratégica y aportan a las Instituciones una serie de objetivos y ventajas como, identificar problemas y riesgo que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener una gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de unidades ejecutoras que conforman los pliegos presupuestarios.

Los PEI tendrán la siguiente estructura:

1. Diagnóstico,
2. Perspectivas a Mediano y Largo Plazo,
3. Programación Multianual.

El análisis estratégico está conformado por la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos. La Implementación Estratégica: Toma como punto de partida los Objetivos Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general pre establecidos.

Según Steiner George (2008), la Planeación Estratégica, como proceso, consiste en la definición de la orientación a largo plazo de una entidad, el establecimiento de determinados objetivos de desempeño, desarrollo de estrategias para alcanzarlos, a la luz de todas las circunstancias externas e internas relevantes, y ejecución de los programas de acción elegidos.

En consecuencia, podemos señalar que la Planeación Estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo eficiencia, efectividad y calidad en la prestación de sus productos y servicios. Mediante el Planeamiento Estratégico se desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generen, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La interrelación y el dinamismo entre las expectativas del cliente y el flujo de procesos operativos internos evidencian las emergentes competencias actuales que deben ser adoptadas por los ejecutivos y el personal a cargo esos procesos. Esta interrelación determina el nuevo aprendizaje y la innovación y desarrollo de nuevas

habilidades y destrezas para planificar, orientar y gestionar las estrategias sin los cuales una organización no es competitiva en el mercado

## **2.2 BASES TEÓRICAS. VARIABLE DEPENDIENTE: PRESTACIÓN DEL SERVICIO ALIMENTARIO DEL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR- QALI WARMA**

Smith Cavalie (2000), analiza que el plan estratégico institucional, es un instrumento orientador de la gestión administrativa, y se formula desde una perspectiva temporal mayor al corto plazo, y se enuncian la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas estratégicas de un pliego presupuestario.

Según Kast (2000)<sup>4</sup>, la gestión administrativa eficaz está relacionada fundamentalmente con la toma de decisiones para planear y controlar el esfuerzo de la organización, en el caso Peruano, se entiende por la Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar- Qali Warma.

Esta Organización, Qali Warma, necesita de una gestión administrativa eficaz y competente a fin de alcanzar sus objetivos, tanta efectiva como eficientemente. Y esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales más programas específicos y procedimientos. La integración de la toma de decisiones a través de la organización y en el tiempo. La gestión administrativa se centra en el concepto de desempeño organizacional. La toma de decisiones administrativas es el medio de integrar funciones relacionadas entre sí tales como la fijación de metas, la formulación de la estrategia, la planeación y el control. La estrategia global de la organización es el resultado de decisiones sobre qué hacer (objetivos) y cómo hacerlo (tácticas).

Los planes se derivan de las decisiones y ofrecen información por adelantado para guiar el comportamiento subsecuente. Las decisiones de control (ajustar tácticas y/u objetivos) dependen de la retroalimentación de información que permite la comparación de los resultados esperados y reales. La gestión administrativa puede ser

<sup>4</sup> Kast, Freeman & Rosenzweig James (2000) Administración en las organizaciones. México D.F. McGraw Hill Interamericana SA

analizada en términos de sus exigencias (que tiene que hacerse) limitaciones (factores que limitan las opciones y las acciones) y opciones (qué hacer y cómo hacerlo). Son posibles muchas combinaciones de estas variables, dependiendo del tipo de organización y el nivel de la posición administrativa.

## 2.2.1 TIPOS DE GESTIÓN

### 2.2.1.1 Gestión de Cambio

Para Ernest & Young (2013)<sup>5</sup> La gestión de cambio, “es el proceso para que las personas, los equipos y las organizaciones se apropien efectivamente de un cambio haciendo realidad los beneficios esperados”. “... Asegura que la organización esté lista y capaz para funcionar en un nuevo entorno de negocios. Acelera la transición reduciendo la incertidumbre y la resistencia. Asegura que los beneficios empresariales se logren”. Los mismos autores también señalan que los impulsores de los cambios empresariales son: “

- .Diseño de procesos de negocios
- Actualizaciones de Tecnología / sistemas
- Reestructuración
- Six Sigma
- Ampliación o reducción
- Cambio de modelo de negocio
- Nuevas campañas de marketing
- Cambios en las cadenas de abastecimiento
- Cambios en el esquema de relacionamiento con los clientes “

Ernest & Young (2013) agregan que: “La clave del éxito en el crecimiento empresarial está en gestionar la resistencia de los colaboradores y desarrollar la capacidad de cambio como una competencia organizacional”

---

<sup>5</sup> [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evento\\_-\\_Gesti%F3n\\_del\\_Cambio\\_Organizacional/\\$FILE/Ernst%20%26%20Young%20-%20Gesti%F3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evento_-_Gesti%F3n_del_Cambio_Organizacional/$FILE/Ernst%20%26%20Young%20-%20Gesti%F3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf)

### 2.2.1.2 Gestión del Cambio de Personal

Para Factor Huma. Org (2011)<sup>6</sup> la gestión del cambio es: “un proceso global y holístico porque el cambio implica al personal, sistemas, estructuras, cultura y ritmos de una organización. Las organizaciones y las personas tienen sus ritmos inerciales y todo proceso de cambio supone en un primer momento forzar la marcha de este ritmo, descubrir nuevos ritmos y conductas. El rol de RH<sup>7</sup> en la gestión del cambio dependerá de su nivel de implicación estratégica en la organización, pudiendo ser —de menor a mayor implicación— facilitador, impulsor o auténtico *partner*. Uno de sus papeles fundamentales en los procesos de cambio, como señala David Norton del New York Times, es hacer que las ideas circulen y se compartan por toda la organización.”

### 2.2.1.3 Gestión de Desempeño

Para Factor Huma. Org (2009)<sup>8</sup> la gestión de desempeño está ligada a la evaluación del desempeño. “Más allá de un simple cambio semántico, ligar la gestión al rendimiento implica hacer evolucionar el proceso desde una evaluación marcada por el afán de clasificar, clarificar y etiquetar a una gestión marcada por la vocación de orientar, estimular y motivar. La evaluación no es pues la fotografía de un objeto estático, sino el punto de partida de un proceso de cambio y mejora dinámico. La gestión del desempeño se convierte así en un proceso circular de mejora del desempeño.

## 2.2.2 Programas Sociales

Sulbrandt (2007), analiza las relaciones entre las características de los programas sociales innovadores y su implementación, en base a la implementación de la gestión administrativa eficaz, las estrategias y el conocimiento de la estructura del sector público, ámbito donde se producen graves contradicciones.

Sulbrandt, también analiza el grado de ajuste de las estructuras organizacionales a las demandas de las estrategias gerenciales utilizadas para implementar los programas sociales. En este marco se examina un amplio número de arreglos organizacionales

---

<sup>6</sup> [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8600/gestio\\_del\\_cambi\\_cast2.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8600/gestio_del_cambi_cast2.pdf)

<sup>7</sup> RH recursos Humanos

<sup>8</sup> [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8268/Gestion\\_del\\_desempeno\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8268/Gestion_del_desempeno_cast.pdf)



presentes en el sector público y se evalúa hasta qué punto pueden satisfacer las demandas de las estrategias de los programas sociales.

Molina (2002) analiza los cambios en la entrega de servicios sociales en América Latina y muestra que, en términos del financiamiento, a las fuentes públicas y nacionales se suman muchas otras, y mientras en el pasado la asignación de recursos se hacía de acuerdo con la oferta, ahora se realiza según la demanda. En términos de la organización y gestión señala que:

- a. La distribución y el poder, que en el pasado estaban centralizados, ahora tienden a estar descentralizados.
- b. Del monopolio público se pasó a una multiplicidad de oferentes que incluyen al sector privado.
- c. Antes se excluía la participación de los usuarios, ahora se enfatiza.
- d. De una regulación fuerte y formal se ha pasado a una regulación moderna de los prestadores privados cuyas normas se han simplificado.
- e. Antes la evaluación era considerada un simple mecanismo de control, ahora tiene una función formativa.

Para suministrarlos se deben adoptar decisiones relacionadas con las formas organizacionales, el financiamiento, los insumos, la tecnología, etc. Las investigaciones sobre la implementación de estas políticas han demostrado el alto grado de complejidad de los procesos y sus implicaciones sobre los resultados. Por una parte, las decisiones se toman en ambientes de alta incertidumbre y, por otra, el manejo de las tecnologías ambiguas y blandas tiene consecuencias graves para la estrategia de gestión de los programas sociales y, por ende, para las estructuras que los llevan a cabo. Así mismo menciona que un buen indicador debe ser eficaz (es decir, que mida lo que quiere medir), eficiente (que mida lo que tiene que medir minimizando costos y maximizando beneficios), replicable (que pueda utilizarse en contextos semejantes) y perdurable (que indique los resultados que se desean a lo largo del tiempo). Un sistema eficiente de control de gestión por resultados debe producir indicadores para cada uno de los niveles de gestión del sistema de lo público, cuya función principal sea su articulación.

Villena (2005) explica que los programas de alimentación escolar, como programa social que brinda alimentos preparados a la población pobre y en extrema pobreza, por comedores populares y están conformados por mujeres de la localidad. Existen diferentes tipos de organizaciones de base, estos pueden llamarse: Comedor Popular, Club de Madres, Comedor Parroquial, Cocina Familiar y otros afines. En años pasados la institución que brindaba los Alimentos era el Programa Nacional de Apoyo Alimentario PRONAA.

Los comedores populares están ubicados en zonas de pobreza y extrema pobreza en todo el país. Si en su localidad es necesario contar con un comedor popular y no existe alguno, puede organizarse para conformar uno y realizar el registro respectivo en su municipio. Para el registro deberán presentar una solicitud al municipio y si esta es aprobada su organización podrá recibir los alimentos que distribuye el programa, así como capacitaciones sobre nutrición e higiene. Al formar parte del programa, su organización deberá cumplir con las normas dictadas por el municipio con miras de asegurar un buen servicio.

Los comedores populares funcionan de lunes a viernes (20 días por mes), durante todo el año y ofrecen principalmente el almuerzo. Pueden hacer uso del comedor popular, cualquier persona, hombre o mujer, de escasos recursos.

### **2.2.3 Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma**

El tema de la inclusión social nace en Europa a partir de los años 80, luego de un duro proceso de reconversión industrial, en el cual muchas empresas cerraron, generando desempleo permanente y repercutiendo negativamente en la calidad de vida de la gente.

Pero a diferencia del caso europeo, en el Perú el tema surge en un contexto de prosperidad. Así, se constata un fuerte crecimiento macroeconómico y reducción de la pobreza, pero en un escenario donde persiste una relegación de los hogares rurales y se agudizan los problemas de seguridad ciudadana.

Esto claramente demuestra que más allá del aspecto ético, el tema de la desigualdad tiene una justificación económica, ya que implica una deficiente asignación de

recursos; no obstante, carecemos de un diagnóstico satisfactorio, no solamente debido al hecho que las encuestas a hogares no permiten captar información necesaria de los estratos de muy altos ingresos, sino también debido a que la desigualdad se está midiendo únicamente en su dimensión monetaria, dejando de lado otras dimensiones como el acceso a servicios básicos, la cohesión social, el manejo del canon, entre otros aspectos que pueden ser relevantes.

Se ha constatado que solo en el año 2008 hubo una reducción significativa de la desigualdad; así como una evolución de la polarización de los ingresos, mostrando que el fuerte crecimiento que han tenido los segmentos intermedios en los últimos años ha repercutido positivamente en la inclusión, pero moderadamente en el ensanchamiento de la clase media. No obstante, se necesitan otros instrumentos para medir adecuadamente los ingresos muy extremos, ya que el ingreso laboral no es el más relevante en los segmentos ricos<sup>9</sup>.

El 30 de mayo de 2012, mediante Decreto Supremo N° 008-MIDIS-2012, se crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, con el objetivo de brindar un servicio alimentario escolar de calidad a niños y niñas matriculados en los niveles inicial y primaria de instituciones educativas públicas a nivel nacional, a fin de contribuir a mejorar la atención en clases, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios, y fomentar la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local. De esta manera, Qali Warma favorecerá el ejercicio del derecho fundamental a la alimentación y educación adecuada que corresponde al Estado reconocer y asegurar.

Por su parte, de acuerdo con la Ley N° 29792, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) ejerce competencias compartidas con los gobiernos regionales y locales en materia de desarrollo e inclusión social. Así mismo, en el marco de la Estrategia Nacional “Crecer para Incluir”, impulsada también por el MIDIS, se ha planteado una serie de lineamientos estratégicos con la finalidad de crear una herramienta articulada de política social que involucre esfuerzos intersectoriales e intergubernamentales en torno a resultados. Los programas utilizan principalmente un

<sup>9</sup>“Desafíos de la inclusión social”. Resumen del evento público realizado en el XXII Seminario Anual CIES 2011. [http://www.midis.gob.pe/imagenes/archivos/2013/organograma\\_midis.jpg](http://www.midis.gob.pe/imagenes/archivos/2013/organograma_midis.jpg)

criterio de focalización geográfica en combinación con diferentes métodos de acuerdo con el tipo de programa para la focalización individual, la mayoría de los cuales utiliza mecanismos de demanda. Es allí, a nivel de focalización individual, donde se encuentran los principales problemas debido a la falta de mecanismos e incentivos para identificar a los hogares más pobres.

Múltiples estudios demuestran que los programas de alimentación y nutrición no llegan a la población más pobre. Es decir un número muy importante de los beneficiarios de los programas de alimentación y nutrición no son pobres extremos e incluso no son pobres. En general más de un tercio de los beneficios de los programas de alimentación y nutrición no llegan a los pobres extremos. Hay ineficiencias en el manejo de los programas, asociadas a las compras de alimentos y otros aspectos como falta de información y supervisión que se traducen en fugas en la transferencia de recursos y que determinan que una importante parte de los recursos se pierda en el camino y no llegue a los beneficiarios del programa.

El monitoreo y evaluación de los programa es muy limitado. Las pocas evaluaciones que se han realizado se han dado de manera aislada, y han sido escasamente difundidas incluso al interior de las instituciones encargadas de los programas, por lo que sus hallazgos no han sido utilizados para retroalimentar su diseño e implementación. Más aún, la falta de información y de indicadores de la ejecución y resultados de los programas genera que su manejo se limite al cumplimiento de procesos y no permite que la sociedad civil realice una labor de vigilancia sobre el manejo de los recursos del Estado.

Qali Warma, denota ineficacia en la ejecución del gasto de su presupuesto para el presente año. Este programa, que brinda servicios de alimentación a niños de instituciones educativa públicas de los niveles inicial y primaria solo ha gastado, hasta el 17 de setiembre, el 30.1% de sus S/. 1,183 millones presupuestados para el 2013 (Presupuesto Institucional Modificado – PIM).

Es decir, faltando tres meses para que termine el año escolar le falta por gastar S/.827 millones, de acuerdo a datos del portal Transparencia Económica. Esta ineficacia obedecería a la poca capacidad técnica de los encargados de ejecutar el gasto. Qali

Warma muestra retraso en su avance porque su diseño es complicado: ahora son los

comités escolares los encargados de hacer la compra, preparación y distribución de los alimentos. Tengo dudas de que esos comités tengan competencias técnicas para efectuar esas actividades. Es una buena intención a mediano plazo, pero creo que está faltando equipos de apoyo técnico y supervisión de la calidad del gasto.

Además, para que esto funcione se debe tercerizar la vigilancia, la supervisión y la asistencia técnica. Lo complejo del programa Qali Warma es su modelo de gestión burocrático, muestra de ello es el poco presupuesto que hasta la fecha ejecuto, causado principalmente por la falta de pago a sus proveedores de productos.

### **Funciones**

Las funciones de Qali Warma serán: brindar asistencia técnica a los Comités de Alimentación Escolar para la elaboración de los menús; aprobar las normas, estándares de calidad y recomendaciones nutricionales; y supervisar continuamente la prestación adecuada del servicio. Proporciona un menú diversificado tomando como base el patrimonio alimentario regional (insumos y técnicas locales). Con ello, se busca no sólo que las niñas y niños se alimenten de manera saludable, sino también que aprendan a alimentarse con los productos que hay en su entorno.

**Componente alimentario** El componente educativo del PNAE Qali Warma, busca promover mejores hábitos de alimentación en los niños y niñas y sus familias, para ello promueve el fortalecimiento de capacidades en equipos técnicos territoriales, miembros del Comité de Compra y Comité de Alimentación Escolar a través de la asistencia técnica orientada a promover un desempeño eficiente en los actores involucrados en la implementación del servicio.

De igual forma, brinda soporte educativo a través de herramientas de aprendizaje que complementan acciones educativas, tanto de apoyo al docente para su labor pedagógica orientada a los estudiantes, como para fortalecer capacidades de los involucrados en la gestión y vigilancia del servicio. Asimismo, el componente educativo aplica estrategias estandarizadas para la asistencia técnica y la promoción de aprendizajes y prácticas saludables de alimentación e higiene. Consiste en la provisión de recursos para el servicio alimentario de calidad, adecuado a los hábitos de consumo locales y con los contenidos nutricionales adecuados a los grupos de edad de la

población objetivo del Programa y a las zonas donde residen. En esa línea, el Programa entrega 2 raciones (desayuno y almuerzo) a alumnos que asisten a escuelas ubicadas en distritos de mayor pobreza y una ración (desayuno) a alumnos que asisten a escuelas ubicadas en distritos de menor pobreza.

### **Elaboración de las recetas:**

Para la elaboración de las recetas se definió primero el aporte nutricional del programa para los grupos de edad comprendidos en su población objetivo teniendo en cuenta las recomendaciones del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN).

Posteriormente, se realizó una recopilación de recetas validadas de Cuna Más y La Mejor Receta y el recetario de quinua de CENAN y se adaptaron dichas recetas al aporte nutricional definido por el Programa según grupo de edades, la disponibilidad de productos según estacionalidad, su fácil preparación, y aceptabilidad.

A la fecha se cuenta con una propuesta de 10 recetas para desayunos y 10 recetas de almuerzos por cada región alimentaria, lo cual servirá de insumo para la compra tanto de productos como de raciones.

### **Cogestión**

La modalidad de cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAE Qali Warma constituye un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y sectores público y privado a efectos de proveer un servicio de calidad a los usuarios del PNAE Qali Warma. El proceso para la atención del servicio alimentario comprende las siguientes fases: planificación del menú escolar, proceso de compra y gestión del servicio alimentario.

El PNAE Qali Warma supervisa y brinda asistencia técnica permanente durante las fases que comprende el proceso de atención del servicio alimentario mediante la modalidad de cogestión, a través de sus unidades territoriales. En la modalidad de cogestión para la atención del servicio alimentario del Programa Qali Warma participan los Comités de Compra y los Comités de Alimentación Escolar.

#### **2.2.4 Aspectos Técnico-Methodológicos**

La Directiva entiende que la gestión Administrativa Institucional determina la dirección que debe seguir un Pliego Presupuestario para conseguir sus objetivos de

mediano y largo plazo, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto. El PEI es liderado por el Titular del Pliego o por quien éste delegue, siendo responsable solidario del diseño, el ejecución e implementación del PEI<sup>10</sup>. La elaboración del Plan Estratégico Institucional se debe realizar tomando en cuenta tres ejes:

- El análisis estratégico: conformado por la formulación de la Visión, Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.
- La implementación estratégica: es el conjunto de líneas directrices que permiten orientar a las acciones temporales y permanentes para su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Parte de los Objetivos Estratégicos para materializarse en medidas concretas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Las prioridades: son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuales deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales. La elaboración del diagnóstico mediante el uso del análisis FODA, la Visión y Misión, los Objetivos Estratégicos Generales, los Objetivos Estratégicos Específicos, las acciones permanentes o temporales, y los indicadores para la medición del desempeño<sup>11</sup>.
- El diagnóstico: es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se sitúa y al análisis de sus características internas. Es una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos cinco años.

Para elaborar el diagnóstico se parte de una Matriz de Diagnóstico que deberá reflejar:

- i) Situación encontrada,
- ii) Acciones emprendidas,
- iii) Resultados esperados y
- iv) Resultados obtenidos.

<sup>10</sup> MEF. Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales. Cap. 3.

<sup>11</sup> MEF. Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales. Cap. 3. Artículos 8-13.

Para la elaboración de la Matriz de Diagnóstico debe considerarse el análisis del entorno general y específico.

El Entorno General incluirá el análisis de los factores que le correspondan en

- i) económico,
- ii) lo geográfico,
- iii) lo demográfico,
- iv) lo político,
- v) lo legal,
- vi) lo social,
- vii) lo cultural
- viii) lo tecnológico y
- ix) cualquier otro factor que se considere pertinente.

El Entorno Específico incluirá la definición de:

- i) quiénes son sus usuarios/beneficiarios,
- ii) cuáles son los principales colaboradores,
- iii) Otras entidades públicas o privadas que prestan servicios similares.

La directiva recomienda para la elaboración del diagnóstico el uso del análisis FODA, ya que este análisis permite identificar las condiciones favorables y adversas tanto en el ámbito interno como externo de la institución.

Las acciones permanentes concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes; representan la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y son permanentes y continuas en el tiempo.

Las acciones temporales representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente.

- Indicadores para la Medición del Desempeño: según Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, estos indicadores son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido



logrado<sup>12</sup>. Constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar, proveyendo una base para el seguimiento de su desempeño.

Para medir una cadena estratégica representada por Lineamientos de Política — Objetivos Generales — Objetivos Específicos — Acciones Permanentes y Temporales, se utilizan los llamados indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la entidad.

- i) **Indicadores de Impacto:** se asocian a los llamados Lineamientos de Política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población. Se miden de manera más rigurosa y profunda y requieren de una definición precisa del tiempo de la evaluación ya que existen intervenciones cuyo impacto solo es medible en el largo plazo.
- ii) **Indicadores de Resultado:** se asocian a Objetivos Generales y Específicos y se relacionan con las distintas dimensiones que abarca el propósito del objetivo. Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- iii) **Indicadores de Producto:** se asocian a Acciones Permanentes o Temporales. Miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y en consecuencia, por una determinada institución.
- iv) **Línea de Base:** es la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción permanente o temporal. Esta medición se realiza al inicio del plan (en este caso, el PEI) con la finalidad de contar con una base que permita cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de su intervención.

## 2.3 MARCO LEGAL

1. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
2. Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión social (MIDIS).
3. Ley No. 29951, Ley de Presupuesto del Sector Pública para el año fiscal 2013, que autoriza al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social a través del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma, realizar transferencias de recursos financieros a los comités u organizaciones que se constituyan para proveer bienes y servicios del programa.
4. Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, norma que crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.
5. Decreto Supremo N° 001-2013-MIDIS, norma que establece las disposiciones para la transferencia de recursos financieros a los comités u organizaciones que se constituyan para proveer bienes y servicios del Programa Nacional Cuna Más y el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.
6. Resolución Ministerial N° 108-2012-MIDIS, que aprueba la Directiva N° 002-2002-MIDIS “Lineamientos para la elaboración del manual de operaciones de los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. MIDIS”
7. Resolución Ministerial N° 174-2012-MIDIS, que aprueba el “Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”
8. Resolución Ministerial N° 006-2013-MIDIS, que aprueba el “Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2013 – 2016” y el “Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013 – 2016”.
9. Resolución de Superintendencia N° 017-2013-SUNAT, establece los “Requisitos específicos para el Registro Único de Contribuyentes de los Comités de Compra del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”.
10. Resolución de Dirección Ejecutiva N° 105-2013-MIDIS/PNAEQW, que aprueba el “Manual de Compras del modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**Análisis FODA-** Proceso mediante el cual se analizan las fortalezas y debilidades internas de un programa u organización, así como las oportunidades y amenazas que existen fuera del programa. Una forma práctica de identificar la problemática de una organización o institución, así como evaluar las condiciones favorables y adversas por la que está pasando una entidad es el ANALISIS FODA.

**Calidad** – Grado de armonía entre la expectativa del cliente y la realidad del servicio y/o producto recibido.

**Diagnóstico** – Se entiende como la apreciación “más objetiva posible” del Escenario donde el actor ha de llevar a cabo su Plan.

**Debilidades** – Son las limitaciones o carencias que padece la Entidad que le permiten el aprovechamiento de las Oportunidades que se consideran ventajosas en el Entorno, impidiéndole defenderse de las amenazas.

**Efectividad** – Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.

**Eficacia** – Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera sin que priven para ello los recursos empleados. Virtud, capacidad, fuerza y poder para obrar.

**Eficiencia** – Es la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible.

**Estrategia** – Es una línea maestra de acción de mediano o largo plazo, a través de la cual un determinado Pliego- a partir de su Misión (Imagen Actual) – trata de alcanzar su Visión (Imagen Futura), mediante el logro de los Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas contemplados en el Plan Estratégico Institucional.

**Estructura Organizacional** – Sistema formal de las relaciones laborales dentro de una organización, señala las relaciones de subordinación entre diferentes funciones y posiciones dentro de la administración y el equipo técnico. Por lo general se representa a través de un organigrama.

**Fortaleza** – Son las capacidades con las que cuenta la Entidad para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el Entorno y enfrentar con mayores posibilidades las Amenazas que éste presenta.

**Gestión Institucional** - Es la capacidad del Pliego para implementar su Plan Estratégico, a través de los Presupuestos Institucionales que abarca el mismo, desagregando consistentemente los Resultados de éstos últimos mediante los Planes Operativos Institucionales.

**Gestión Estratégica** – Es la capacidad del Pliego para perfeccionar su Plan Estratégico Institucional a fin de enfocar con mayor nitidez su Gestión Institucional para la realización de la Visión.

**Indicador de Desempeño Estratégico**- Es un dato estadístico o relación de variables que informa sobre el estado de implementación del Plan Estratégico Institucional en un momento dado, permitiendo su Control y Evaluación así como la información necesaria para ajustar los elementos que los componen (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas).

**Líneas o Temas Estratégicos** - Las líneas o temas estratégicos definen el plan de actuación del que se dota la institución a través de sus distintas gerencias a fin de cumplir su misión y alcanzar su visión, es el mapa en el que se define el cómo lograr los objetivos. En ese sentido los objetivos son los fines y las líneas de acción estratégica los medios para alcanzarlos.

**Mapa Estratégico** - Es la representación gráfica de las relaciones causa – efecto que muestran las hipótesis en que se sustenta la estrategia u objetivo. Toda estrategia u objetivo es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado. El mapa estratégico, busca dejar

explicita la hipótesis de la estrategia u objetivo, con una estructura que la describa y permita comunicarla de forma coherente, integrada y sistemática.

**Meta Estratégica** – Son los resultados estratégicos que se desea alcanzar. Constituyen la expresión objetiva de la realidad de un Objetivo Estratégico por la Entidad programado por la entidad, cuyo diseño se efectúa a partir de variables y datos estadísticos proporcionados por Entidades acreditadas.

**Misión** - La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.

**Objetivo Estratégico** – Los Objetivos estratégicos, establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 años). Los objetivos estratégicos son declaraciones amplias orientadas a resultados, que delimitan las prioridades relativas de la organización y la estrategia general que se espera que ella siga.

**Oportunidades** – Son situaciones y/o factores externos, no controlables por la Entidad, que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones a nivel de la Entidad.

**Planeación** – Proceso continuo de análisis de datos, tomas de decisiones y formulación de planes para el futuro, con miras a lograr los objetivos del programa. Esta etapa comprende la fijación de objetivos y la determinación de las actividades que van a llevar a cabo para lograrlos.

**Plan Estratégico** – Es un proceso continua de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales, esforzándose por sostener la dirección en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

**Programas de formación en materia de higiene alimenticia** - conjunto de acciones formativas dirigidas a los manipuladores de alimentos que tienden a asegurar el nivel de conocimientos adecuado en relación con los requisitos de higiene, los diferentes agentes y factores que pueden contaminar y/o alterar los alimentos y las repercusiones de sus actitudes y comportamientos en la salubridad de los alimentos, con el fin de garantizar que ejecutan prácticas seguras y correctas.

### **Planificador**

–Es un profesional o un grupo de profesionales que disciernen “científicamente” sobre la situación actual y las posibilidades futuras de una sociedad.

**Prospectivas** – Consiste en la previsión y organización de programas, metas, acciones y medidas dispuestas escalonadamente en etapas congruentes con el destino que se pretende alcanzar, y la adecuación y puesta en marcha de la sociedad hacia los fines deseados.

**Transferencia de Recursos** – Es el procedimiento a través del cual el el PNAE Qali Warma, determina, autoriza y ejecuta las acciones necesarias para el desembolso de recursos financieros a los comités de compras u organizaciones, debidamente reconocidos a efectos de financiar la contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de las prestaciones a cargo del programa.

**Visión** - Se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro. “Visión” se refiere a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la organización en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

## **2.5 HIPÓTESIS**

### **2.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La gestión administrativa eficaz influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

## 2.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. La supervisión operativa y monitoreo influye en la Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar-Qali Warma en Lima Metropolitana y Callao.
2. El cumplimiento de líneas estratégicas influye en la Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar-Qali Warma en Lima Metropolitana y Callao.

## 2.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| Variable Independiente   | Definición  | Dimensión                         | Indicadores                       | Ítems   |
|--|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| <b>X. Gestión Administrativa Eficaz</b>  | Es el proceso de gestión que comprende y permite a la organización prever lo inesperado y adaptarse rápidamente al entorno modificado Robbins & Coulter (2010) <sup>13</sup>  | Líneas estratégicas               | Proceso                           | Participación en la elaboración del Planeamiento Estratégico de la institución                  |
|  |   |                                   | Análisis situacional              | La administración de la institución elabora planes anuales de trabajo                           |
|  |   |                                   | Futuro Institucional              | Los planes de trabajo consideran las oportunidades y amenazas del entorno                       |
|  |   | Supervisión operativa y Monitoreo | Participación Activa de Cogestión | Los actores educativos participan activamente en la planificación.                              |
|  |   |                                   | Supervisión y Control             | La aplicación de la supervisión operativa y monitoreo eleva la calidad de servicio alimentario. |
| <b>Variable dependiente Y. Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar</b> | Es la capacidad y el proceso de planificación dirección, liderazgo y control, para la construcción, afirmación y Desarrollo de la nueva institución centrada en las Necesidades internas y Externas por la innovación permanente. | Eficiencia                        | Proceso                           | La gestión administrativa eficaz busca la consecución de necesidades institucionales            |
|  |   |                                   | Planificación                     | La aplicación del plan estratégico eleva la calidad del servicio alimentario.                   |
|  |   | Eficacia                          | Dirección                         | El compromiso de los actores sociales ayuda a la dirección                                      |

|  |  |             |   |
|--|--|-------------|---|
|  |  |             | administrativa eficaz                                     |
|  |  | Control     | Las buenas relaciones humanas ayuda el trabajo en equipo. |
|  |  | Efectividad | Calidad   |
|  |  |             | Productividad   |

## CAPITULO III. MÉTODO

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una investigación tipo Básica (Sánchez. 2010), por cuanto todos los aspectos son teorizados, sin embargo sus alcances serán prácticos en la medida que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma los tome en cuenta como un instrumento para lograr las metas y objetivos.

### 3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar será del nivel descriptivo correlacional, por cuanto se describirá el proceso, procedimientos, criterios y políticas del programa de Alimentación Escolar Qali Warma y luego se explicará la forma como puede relacionarse, gestionarse y controlarse con eficiencia y eficacia para el logro de las metas y objetivos.

### 3.3 METODOS APLICADOS

Para la realización del presente estudio de investigación, los métodos aplicados son: Descriptiva, Deductiva-inductiva

**Descriptiva.-** Será descriptiva por desarrollar una evaluación del objeto de la investigación, sin alterar su operación normal, observando, describiendo, analizando y prediciendo fenómenos en función de antecedentes preliminares (método de validez predictiva) de los programas de alimentación escolar.

Por cuanto se describirá la planeación estratégica, la forma como viene funcionando el Programa Nacional de Alimentación que facilite la optimización de la gestión de servicio de estos programas.



**Inductiva.** – Se aplicará para inferir la información de la planeación estratégica para optimizar el servicio de alimentación.

**Deductiva.**- Para obtener las conclusiones más adecuadas sobre el planeamiento estratégico y la mejora de la gestión del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

El diseño que se aplica es el No Experimental, Transeccional o transversal (Hernández, 2014).

El diseño No Experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se observarán los fenómenos tal y como se darán en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de investigación Transeccional o transversal consiste en la recolección de datos. Su propósito será describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **3.5 POBLACION Y MUESTRA**

La población considerada para el presente estudio de investigación está conformada por 100 personas, que son el personal que trabaja en campo y los usuarios Pre Escolar y Escolar que estudian en la Instituciones Educativas, Plantas de los Proveedores que abastecen con el servicio alimentario en el Programa Nacional de Alimentación Escolar de Lima Metropolitana y el Callao. Quienes estarán en la capacidad de responder a las preguntas de la encuesta que se formule sobre todos los aspectos de la planeación estratégica, gestión del servicio alimentario, que son las variables de la investigación.

#### **3.5.1 MUESTRA**

La muestra de la Investigación estará conformada por el personal que trabaja en el Programa Nacional de Alimentación Escolar de Lima Metropolitana (Lima-Cercado y sus distritos) y el Callao, de 100 personas.

### 3.5.2 TÉCNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación serán las siguientes:

1) **Encuestas.**- Para recoger la información directamente del variable estudio, se aplicó al personal de la muestra, personal administrativo para obtener respuestas en relación a la mejora de la gestión administrativa eficaz del programa escolar.

2) **Toma de información.**- Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas, reglamentos y demás fuentes de información relacionadas al planeamiento estratégico para la mejora de la gestión administrativa de los programas sociales de Lima Metropolitana.

3) **Análisis documental.**- Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considera requerido para el trabajo de investigación, relacionada al planeamiento estratégico para la mejora de la gestión administrativa eficaz de los programas sociales de Lima Metropolitana.

### 3.5.3 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son las encuestas, cuestionarios y guías de análisis documental.

1) **Cuestionarios.**- Contienen 10 preguntas de carácter cerrado sobre planeamiento estratégico para la mejora de la Gestión Administrativa Eficaz del Programa Nacional de Alimentación Escolar QW de la Unidad Territorial de Lima Metropolitana.

2) El carácter cerrado es por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

### 3.5.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

1) **Ordenamiento y clasificación.**- Se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre el planeamiento estratégico para mejorar la gestión administrativa

del programa nacional de alimentación escolar QW, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

**2) Registro manual.**- Se aplicará para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la investigación para mejorar para mejorar la gestión administrativa del programa nacional de alimentación escolar QW.

**3) Proceso computarizado con SPSS.**- Para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre el planeamiento estratégico para mejorar la gestión administrativa del programa nacional de alimentación escolar QW.

**4) Tablas Estadísticas y gráficas.**- Para visualizar la información de las diferentes fuentes sobre la investigación para mejorar mejorar la gestión administrativa del programa nacional de alimentación escolar QW.

**5) Análisis e Interpretación.**- Procesar y analizar datos y determinar las diferentes interpretaciones de indicadores y otros sobre el planeamiento estratégico para mejorar la gestión administrativa del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma.

### 3.5.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACION

Se aplicaron las siguientes técnicas:

1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, reglamentos, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre el planeamiento estratégico para mejorar la gestión del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar QW.

### 3.5.6 CONFIABILIDAD

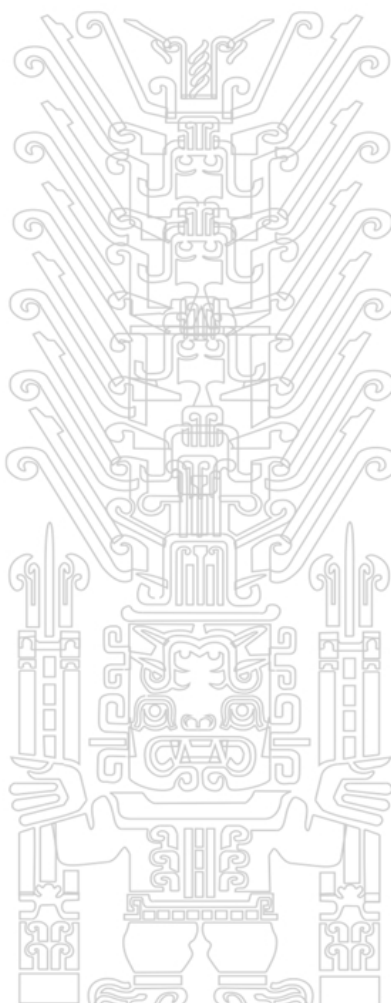
La Confiabilidad según el Alfa de Cronbach, es de 0.652

**Confiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach de Itenmes estandarizados | Numero de Items |
|------------------|--|-----------------|
|                  |  |                 |

### Confiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach de Itenmes estandarizados | Numero de Items |
|------------------|--|-----------------|
| ,652             | ,638                                       | 20              |



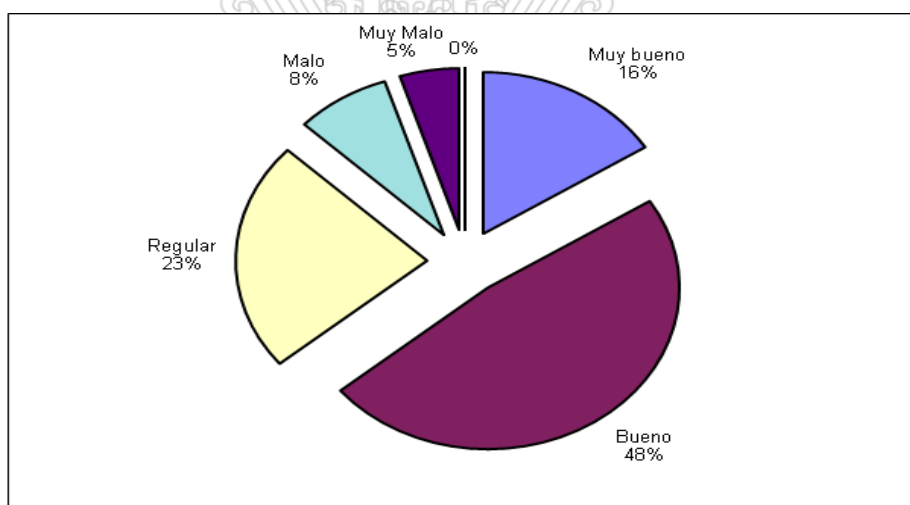
## CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

**TABLA No. 1:**

El proceso alimentario actual en Qali Warma facilita la efectividad de la gestión administrativa eficaz del Programa Nacional de Alimentación Escolar en Lima Metropolitana y Callao

|        |           | p1 Proceso |            |                   |                      |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
| Valido | Muy Bueno | 16         | 16,0       | 16,0              | 16,0                 |
|        | Bueno     | 48         | 48,0       | 48,0              | 64,0                 |
|        | Regular   | 23         | 23,0       | 23,0              | 87,0                 |
|        | Malo      | 8          | 8,0        | 8,0               | 95,0                 |
|        | Muy Malo  | 5          | 5,0        | 5,0               | 100,0                |
| Total  |           | 100        | 100,0      | 100,0             |                      |



#### INTERPRETACIÓN:

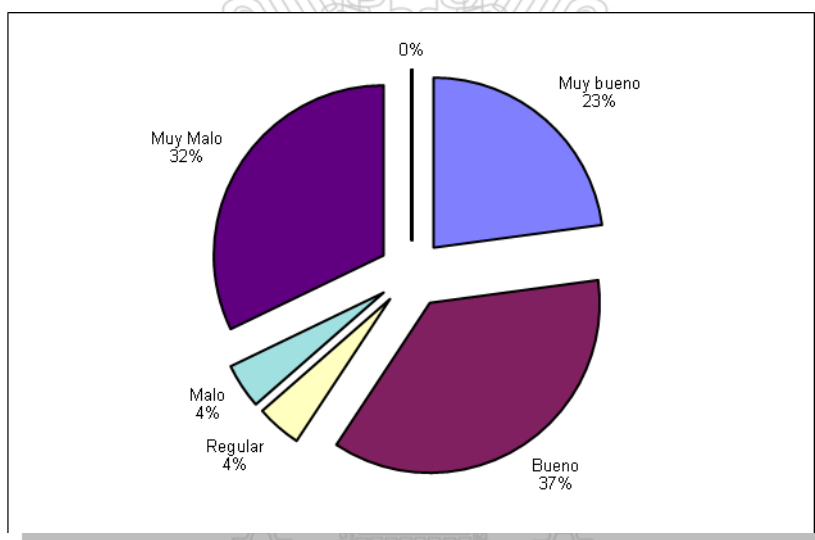
El 64% del personal encuestado, considera que el proceso alimentario actual en Qali Warma facilita la efectividad de la gestión administrativa eficaz del Programa Nacional de Alimentación Escolar en Lima Metropolitana y Callao.

**TABLA No. 2:**

El análisis situacional llevado a cabo en el Programa Qali Warma en Lima y Callao ha facilitado información completa de la situación en que se encuentra y a partir de lo cual se pueden tomar decisiones eficaces en administración.

**p2\_ Análisis situacional**

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Valido | Muy Bueno | 32         | 32,0       | 32,0              | 32,0                 |
|        | Bueno     | 51         | 51,0       | 51,0              | 83,0                 |
|        | Regular   | 6          | 6,0        | 6,0               | 89,0                 |
|        | Malo      | 6          | 6,0        | 6,0               | 95,0                 |
|        | Muy Malo  | 5          | 5,0        | 5,0               | 100,0                |
|        | Total     | 100        | 100,0      | 100,0             |                      |



**INTERPRETACIÓN:**

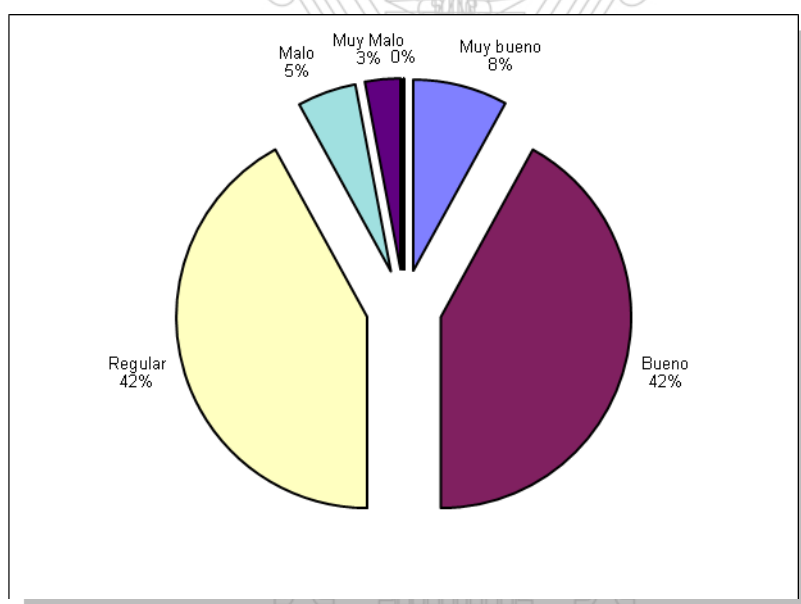
El 83% del personal encuestado, considera que el análisis situacional llevado a cabo en el Programa Qali Warma en Lima y Callao ha facilitado información completa de la situación en que se encuentra y a partir de lo cual se han tomado decisiones eficaces en administración

**TABLA No. 3:**

El diagnóstico del Programa Qali Warma en Lima y Callao facilitará información sobre el futuro institucional del servicio alimentario de los usuarios.

**p3\_Futuro Institucional**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Valido Muy Bueno | 8          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
| Bueno            | 42         | 42,0       | 42,0              | 50,0                 |
| Regular          | 42         | 42,0       | 42,0              | 92,0                 |
| Malo             | 5          | 5,0        | 5,0               | 97,0                 |
| Muy Malo         | 3          | 3,0        | 3,0               | 100,0                |
| Total            | 100        | 100,0      | 100,0             |                      |



**INTERPRETACIÓN:**

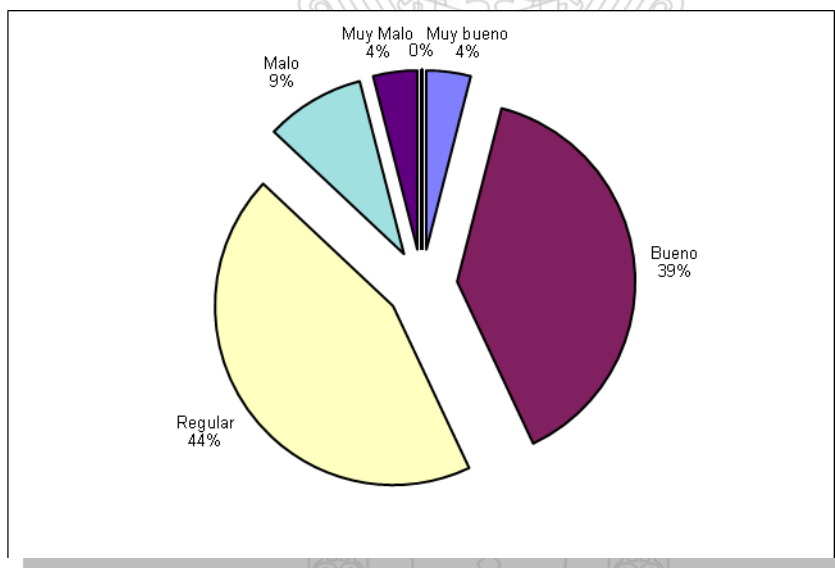
El 50% del personal encuestado, considera que el diagnóstico del Programa Qali Warma en Lima y Callao, ha facilitado información sobre el futuro institucional del servicio alimentario de los usuarios.

**TABLA No. 4:**

En el marco de la Participación Activa de Cogestión del Programa Qali Warma en Lima y Callao el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales así como de los objetivos estratégicos específicos es un imperativo que debe llevarse a cabo.

**p4\_Participacion activa de cogestión**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Valido Muy Bueno | 4          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
| Bueno            | 39         | 39,0       | 39,0              | 43,0                 |
| Regular          | 44         | 44,0       | 44,0              | 87,0                 |
| Malo             | 9          | 9,0        | 9,0               | 96,0                 |
| Muy Malo         | 4          | 4,0        | 4,0               | 100,0                |
| Total            | 100        | 100,0      | 100,0             |                      |



**INTERPRETACIÓN:**

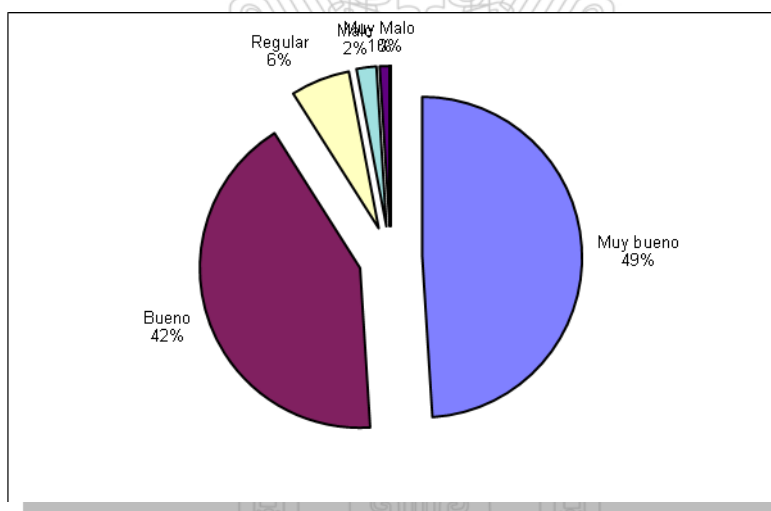
El 43% del personal encuestado, considera que en el marco de la Participación Activa de Cogestión del Programa Qali Warma en Lima y Callao, el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales así como de los objetivos estratégicos específicos es un imperativo que debe llevarse a cabo.



**TABLA No. 5:**

En el marco de la Supervisión y Control del Programa Qali Warma en Lima y Callao, la determinación de misión y visión tiene que llevarse a cabo con el propósito de lograrlos en plazos razonables.

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Valido Muy Bueno | 49         | 49,0       | 49,0              | 49,0                 |
| Bueno            | 42         | 42,0       | 42,0              | 91,0                 |
| Regular          | 6          | 6,0        | 6,0               | 97,0                 |
| Malo             | 2          | 2,0        | 2,0               | 99,0                 |
| Muy Malo         | 1          | 1,0        | 1,0               | 100,0                |
| Total            | 100        | 100,0      | 100,0             |                      |



**INTERPRETACIÓN:**

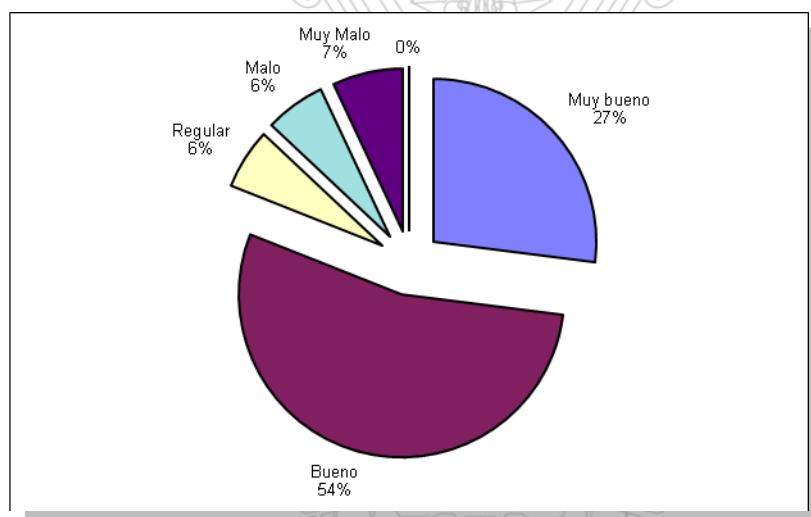
El 91% del personal encuestado, considera que en el marco de la Supervisión y Control del Programa Qali Warma en Lima y Callao, la determinación de misión y visión tiene que llevarse a cabo con el propósito de lograrlos en plazos razonables.

**TABLA No. 6:**

El desempeño del Programa en Lima y Callao se refiere a los resultados que debe lograrse sobre la base de la gestión de procesos.

**p6\_gestion de procesos**

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Valido | Muy Bueno | 27         | 27,0       | 27,0              | 27,0                 |
|        | Bueno     | 54         | 54,0       | 54,0              | 81,0                 |
|        | Regular   | 6          | 6,0        | 6,0               | 87,0                 |
|        | Malo      | 6          | 6,0        | 6,0               | 93,0                 |
|        | Muy Malo  | 7          | 7,0        | 7,0               | 100,0                |
|        | Total     | 100        | 100,0      | 100,0             |                      |



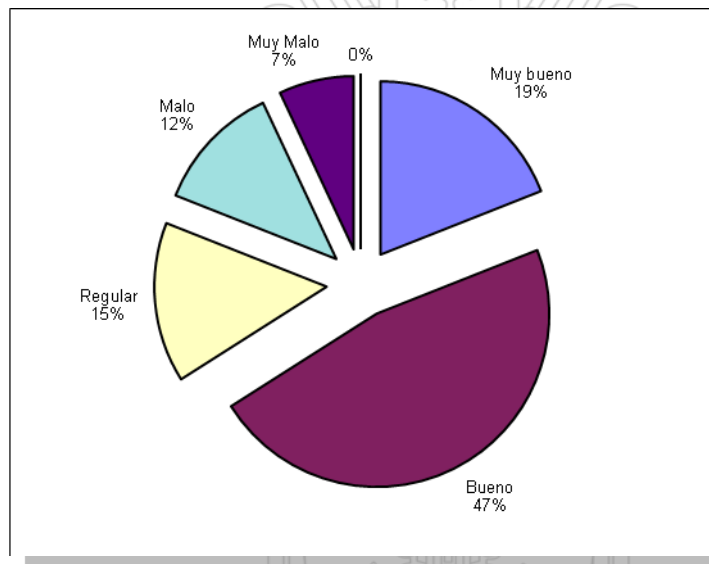
**INTERPRETACIÓN:**

El 81% del personal encuestado, considera que el desempeño del Programa en Lima y Callao se refiere a los resultados que debe lograrse sobre la base de la gestión de procesos.

**TABLA No. 7:**

El Planeamiento del Programa Qali Warma en Lima y Callao se refiere a la eficiencia, competitividad, eficacia y efectividad que debe lograrse en un periodo razonable.

| p7_Planeamiento |           |            |            |                   |                      |
|-----------------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                 |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
| Valido          | Muy Bueno | 19         | 19,0       | 19,0              | 19,0                 |
|                 | Bueno     | 47         | 47,0       | 47,0              | 66,0                 |
|                 | Regular   | 15         | 15,0       | 15,0              | 81,0                 |
|                 | Malo      | 12         | 12,0       | 12,0              | 93,0                 |
|                 | Muy Malo  | 7          | 7,0        | 7,0               | 100,0                |
|                 | Total     |            | 100        | 100,0             | 100,0                |



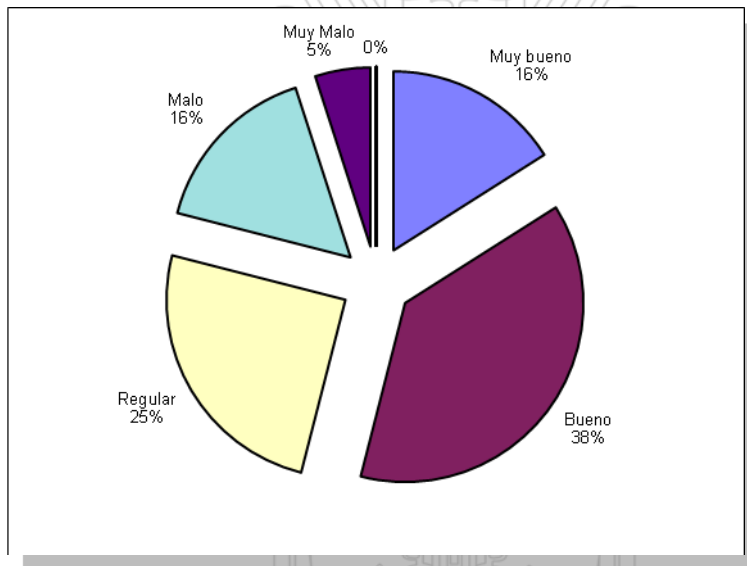
**INTERPRETACIÓN:**

El 66% del personal encuestado, considera que el Planeamiento del Programa Qali Warma en Lima y Callao se refiere a la eficiencia, competitividad, eficacia y efectividad que debe lograrse en un periodo razonable

**TABLA No. 8:**

La Dirección del Programa Qali Warma en Lima y Callao se relaciona directamente con el cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión.

|        |           | p8_Direccion |            |                   |                      |
|--------|-----------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
|        |           | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
| Valido | Muy Bueno | 16           | 16,0       | 16,0              | 16,0                 |
|        | Bueno     | 38           | 38,0       | 38,0              | 54,0                 |
|        | Regular   | 25           | 25,0       | 25,0              | 79,0                 |
|        | Malo      | 16           | 16,0       | 16,0              | 95,0                 |
|        | Muy Malo  | 5            | 5,0        | 5,0               | 100,0                |
|        | Total     |              | 100        | 100,0             | 100,0                |



**INTERPRETACIÓN:**

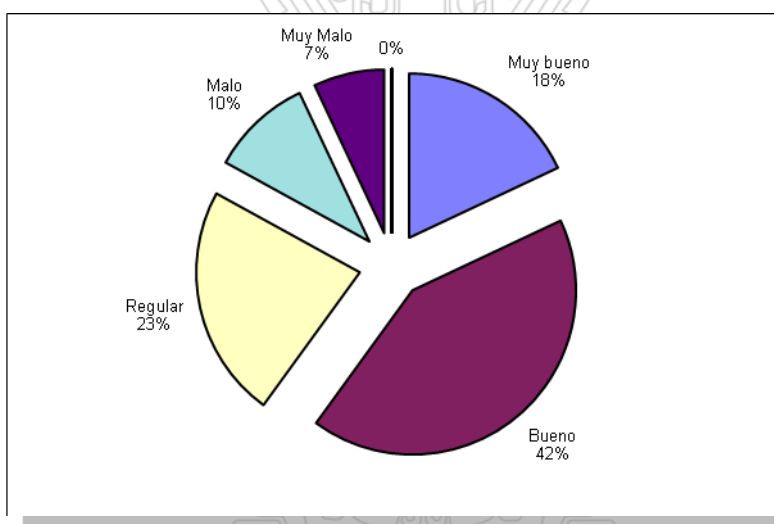
El 54% del personal encuestado, considera que la eficacia del Programa Qali Warma en Lima y Callao se relaciona directamente con el cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión.

**TABLA No. 9:**

El control de calidad del servicio alimentario del Programa Qali Warma en Lima y Callao es una imperiosa necesidad en el cual deben comprometerse directivos, funcionarios, trabajadores, proveedores y otros actores sociales relacionados

**p9\_Control de Calidad**

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Valido | Muy Bueno | 18         | 18,0       | 18,0              | 18,0                 |
|        | Bueno     | 42         | 42,0       | 42,0              | 60,0                 |
|        | Regular   | 23         | 23,0       | 23,0              | 83,0                 |
|        | Malo      | 10         | 10,0       | 10,0              | 93,0                 |
|        | Muy Malo  | 7          | 7,0        | 7,0               | 100,0                |
|        | Total     |            | 100        | 100,0             | 100,0                |



**INTERPRETACIÓN:**

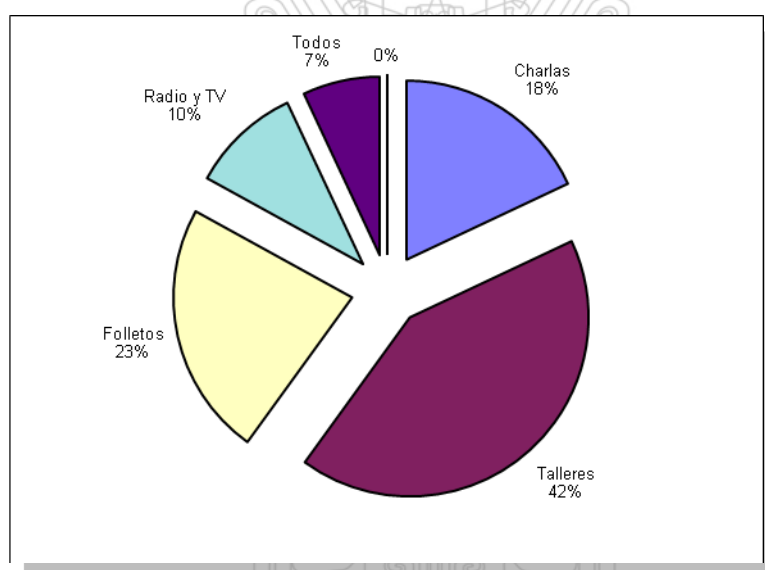
El 60% del personal encuestado, considera que el control de calidad del servicio alimentario del Programa Qali Warma en Lima y Callao es una imperiosa necesidad en el cual deben comprometerse directivos, funcionarios, trabajadores, proveedores y otros actores sociales relacionados

**TABLA No. 10:**

Es función del Programa, brindar asistencia técnica a los Comités de Alimentación Escolar para la elaboración de las raciones y menús de tal modo que se obtenga productividad y calidad del servicio alimentario en Lima y Callao.

**P10\_ Productividad**

|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Valido Charlas | 33         | 33,0       | 33,0              | 33,0                 |
| Talleres       | 51         | 51,0       | 51,0              | 84,0                 |
| Folletos       | 4          | 4,0        | 4,0               | 88,0                 |
| Radio y TV     | 9          | 9,0        | 9,0               | 97,0                 |
| Todos          | 3          | 3,0        | 3,0               | 100,0                |
| Total          | 100        | 100,0      | 100,0             |                      |



**INTERPRETACIÓN:**

El 84% del personal encuestado, considera que es función del Programa, brindar asistencia técnica a los Comités de Alimentación Escolar para la elaboración de las raciones y menús de tal modo que se obtenga productividad y calidad del servicio alimentario en Lima y Callao.

## 4.2 Contraste de Hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis General

#### 1. Planteo de Hipótesis

Ho: La gestión administrativa eficaz no influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

Ha: La gestión administrativa eficaz influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

#### 2. Criterio teórico de contraste de hipótesis

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ha

#### 3. Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se halló una correlación conjunta de ( $R = 0.659$ ), y un Valor  $p = 0.000$

Modelo de Correlación Conjunta

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error de la estimación | F      | Valor p |
|--------|-------------------|------------|---------------------|------------------------|--------|---------|
| 1      | ,659 <sup>a</sup> | ,435       | ,401                | ,30383                 | 12.870 | .000    |

Fuente: Encuesta

#### 4. Interpretación

El Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión administrativa eficaz influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

## 4.2.2 Hipótesis Específica 1

### 1. Planteo de Hipótesis

Ho: La gestión administrativa eficaz, según las líneas estratégicas, no influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

Ha: La gestión administrativa eficaz, según las líneas estratégicas, influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

### 2. Criterio teórico de contraste de hipótesis

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ha

### 3. Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se halló una correlación parcial de ( $r = 0.632$ ), y un Valor  $p = 0.000$

#### Correlación parcial

| Gestión Administrativa Eficaz |                        | Prestación del Servicio Alimentario |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Líneas Estratégicas           | Correlación de Pearson | ,632*                               |
|                               | Valor p (bilateral)    | ,000                                |
|                               | N                      | 100                                 |

### 4. Interpretación

El Valor  $p = 0.000 > 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión administrativa eficaz, según las líneas estratégicas, influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.



### 4.2.3 Hipótesis Específica 2

#### 1. Planteo de Hipótesis

Ho: La gestión administrativa eficaz, según la Supervisión Operativa y Monitoreo, no influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

Ha: La gestión administrativa eficaz, según la Supervisión Operativa y Monitoreo, influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

#### 2. Criterio teórico de contraste de hipótesis

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ha

#### 3. Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se halló una correlación parcial de ( $r = 0.534$ ), y un Valor  $p = 0.000$

#### Correlación parcial

| Gestión Administrativa Eficaz     |                        | Prestación del Servicio Alimentario |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Supervisión Operativa y Monitoreo | Correlación de Pearson | ,534*                               |
|                                   | Valor p (bilateral)    | ,000                                |
|                                   | N                      | 100                                 |

#### 4. Interpretación

El Valor  $p = 0.000 > 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión administrativa eficaz, según la Supervisión Operativa y Monitoreo, influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

## CAPITULO V. DISCUSION

### MODELO Y VARIABLE

#### 5.1.1 MODELO DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN.

Para evaluar los resultados de la investigación, en el contraste de hipótesis utilizó, se utilizó el método del Modelo de Regresión, y se halló una relación significativa de estas variables ( $p < 0.05$ ), y permitió determinar la influencia de las dimensiones sobre la variable dependiente, apoyándonos en el análisis realizado a la tabla de la distribución Beta.

Se halló una correlación conjunta de 0.659.

Tabla 11: Modelo de Regresión y Correlación

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error de la estimación | F      | Valor p |
|--------|-------------------|------------|---------------------|------------------------|--------|---------|
| 1      | ,659 <sup>a</sup> | ,435       | ,401                | ,30383                 | 12.870 | .000    |

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

#### 5.1.2 LA DISTRIBUCIÓN BETA.

##### 5.1.2.1 EN LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Aparte de calcular la correlación conjunta y las correlaciones parciales, se identifican las variables o dimensiones que influyen más o menos en la variable Prestación de Servicios Alimentarios.

Tabla 12: Distribución Beta

| Modelo               | Coeficientes No Estandarizados |                | Coeficientes Estandarizados | Valor p | Correlación parcial |
|----------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------------|---------|---------------------|
|                      | B                              | Error estándar | Beta                        |         |                     |
| (Constante)          | ,955                           | ,206           |                             |         |                     |
| Líneas estratégicas  | ,409                           | ,098           | ,506                        | ,000    | ,632                |
| Sup. Op. y Monitoreo | ,169                           | ,090           | ,440                        | ,000    | ,534                |

Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que la dimensión que más influye en la prestación de servicios alimentarios en QW, son las líneas estratégicas, proceso y

análisis situacional y evaluación institucional (Beta = 0.506), seguido de la Supervisión Operativa y Monitoreo (Beta =0.440).

### 5.1.2.2 EN LA VARIABLE DEPENDIENTE

Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que la dimensión que más influye en la gestión administrativa eficaz es eficiencia ( $r = 0.470$ ; Beta = 0.446), seguido de la efectividad (Beta =0.158).

| Modelo        | Coeficientes No Estandarizados |                | Coeficientes Estandarizados | Valor p | Correlación parcial |
|---------------|--------------------------------|----------------|-----------------------------|---------|---------------------|
|               | B                              | Error estándar | Beta                        |         |                     |
| 1 (Constante) | 1,349                          | ,210           |                             |         |                     |
| Eficacia      | ,070                           | ,089           | ,192                        | ,131    | ,197                |
| Efectividad   | ,055                           | ,074           | ,287                        | ,158    | ,234                |
| Eficiencia    | ,379                           | ,104           | ,446                        | ,021    | ,470                |

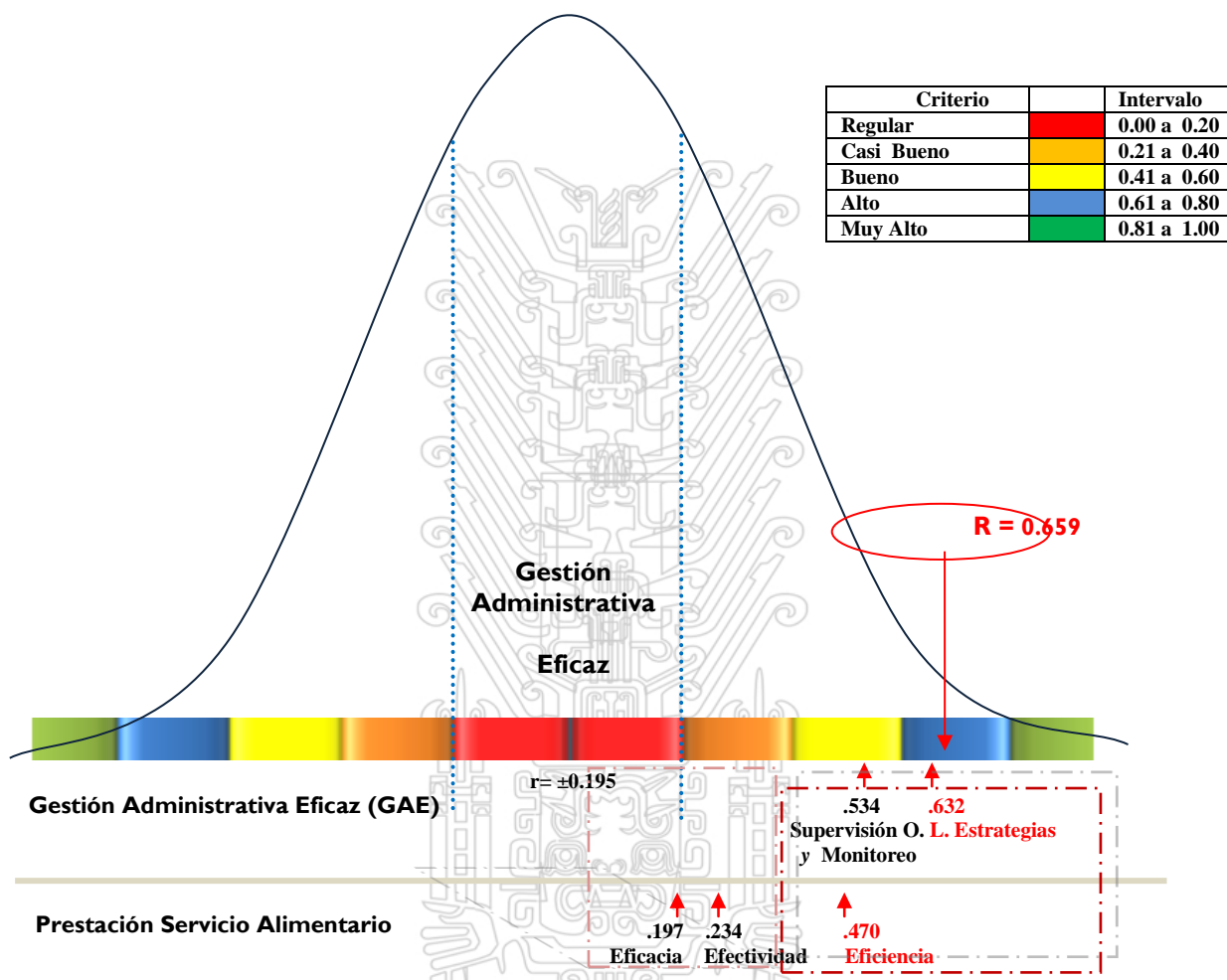
### 5.1.2.3 TABLA DE INTERVALOS DE CORRELACIONES Y DISTRIBUCIÓN S.

Para la evaluación de los resultados, se elaboró el Cuadro de intervalos según las correlaciones por deciles, lo que nos permite indicar de manera aproximada, su posición, en la recta de la distribución S (Distribución Simple). La recta de esta distribución presenta valores similares a las de la correlación, es decir, de:  $\pm 1$ . Los intervalos por deciles permite al investigador utilizar el recurso didáctico propuesto por Sánchez y Pongo (2014), que consiste en separar mediante semáforos, como el color verde (para indicar poca o baja influencia), amarillo (para indicar zonas influencias promedio) y naranja (que indicarían influencias mayores al promedio), que permiten, según el criterio visual, mejorar la toma de decisión y mejora de las propuestas de cambios. Sánchez, (2011), ubica estas zonas de intervalos en la base de la distribución S, determinado para muestras grandes, de 100 datos, una  $r = \pm 0.195$ .

Con este procedimiento, se infiere, para un tipo de investigación básica, si las correlaciones se acercan cada vez más a la variable dependiente ( $H_0$ ), la influencia en los efectos de la variable dependiente, es menor. Pero si las correlaciones se alejan cada vez más de la variable dependiente, van provocando algunos efectos, que el investigador

evalúa y realiza las correcciones a corto plazo; pero, si las influencias son mayores, el investigador deberá realizar correcciones, posiblemente, de largo plazo. Los resultados de la contrastación de hipótesis, se muestran en la figura 11.

**FIGURA N° 11: Gestión Administrativa Eficaz y Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar en Lima Metropolitana y Callao.**



Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

De la gráfica, se analizó y halló que:

- La relación causa- efecto de la GAE con la Eficiencia, presenta un Nivel de Alto.
- La relación causa- efecto de la Supervisión, es Buena,

Se observa, que las dimensiones Eficacia y Efectividad, propias de Planes Estratégicos anteriores han sido superadas por la aplicación de la dimensión explicativa Supervisión Operativa y Monitoreo, que explican en 28.5% su crecimiento ( $R = (0.534)^2$ ).

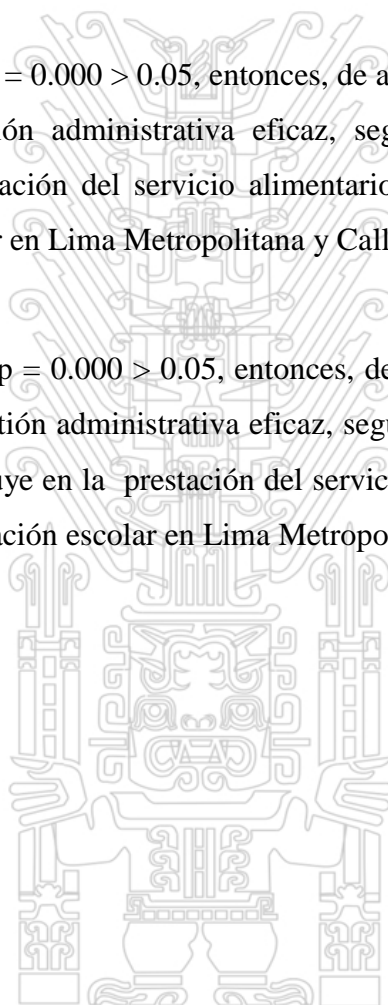
## CONCLUSIONES

### 1. Según el Objetivo General

Se halló un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión administrativa eficaz influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.

### 2. Según los Objetivos Específicos

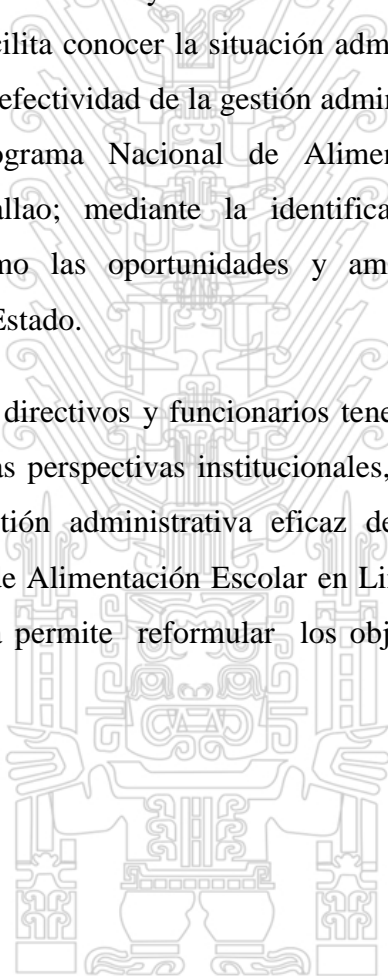
- a. Se halló un Valor  $p = 0.000 > 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión administrativa eficaz, según las líneas estratégicas, influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.
- b. Se halló un Valor  $p = 0.000 > 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión administrativa eficaz, según la Supervisión Operativa y Monitoreo, influye en la prestación del servicio alimentario del programa nacional de alimentación escolar en Lima Metropolitana y Callao.



## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las siguientes:

- 1) Se recomienda a los directivos y funcionarios tener en cuenta la gestión administrativa eficaz, pues facilita la mejora continua del Planeamiento Estratégico del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar en Lima Metropolitana y Callao; mediante la supervisión operativa y monitoreo, según líneas estratégicas, de acuerdo a planes de gobierno.
- 2) Se recomienda a los directivos y funcionarios tener en cuenta el diagnóstico institucional pues facilita conocer la situación administrativa de los conceptos eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa eficaz del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar en Lima Metropolitana y Callao; mediante la identificación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que afronta dicho Programa social del Estado.
- 3) Se recomienda a los directivos y funcionarios tener en cuenta que las líneas estratégicas, según las perspectivas institucionales, facilitan la gestión de la eficiencia de la gestión administrativa eficaz del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar en Lima Metropolitana y Callao, pues como estrategia permite reformular los objetivos, misión y visión del Programa.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez Torres, Martín G. (2006). Manual de Planeación Estratégica. Madrid. Editorial Panorama.
2. Andrade Espinoza, Simón (2005) Costos y Presupuestos. Lima. Segunda Edición. Editorial Andrade.
3. Apaza Meza, Mario (2005) Costo ABC, ABM y ABB: Herramientas para incrementar la rentabilidad y la competitividad empresarial. Lima. Entrelíneas SRL.
4. Álvarez Illanes; Juan Francisco (2004) Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Presupuesto de Caja y Gerencia Financiera en el Sector Público. Lima. Pacífico Editores.
5. Álvarez Pedroza, Alejandro (2005) Comentarios a la Ley y reglamento de Contrataciones y Adquisiciones del estado. Segunda Edición. Fimart S.A. Editores & Impresores.
6. Cañadas Bernat, Miguel (2000) Planificación Estratégica de una empresa. Barcelona. Editada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona.
7. Chiavenato Adalberto (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill Interamericana SA.
8. Drucker Peter F. (2002) La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
9. Gaj Luis (1993) Administracao estratégica. Brasilia. Ed. Ática S.A. p.18
10. Gorriti Sánchez Luis (2000) Planeamiento Estratégico de la empresa. Trujillo. Edición a cargo del Autor.
11. Hammer Michael & Champú James (2004) Reingeniería. Bogotá Grupo Editorial Norma.
12. Instituto de Investigación El Pacífico (2004) Dirección y Gestión Financiera: Estrategias empresariales. Tomo I y II. Lima. Pacífico Editores.
13. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (2004) Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. México. Prentice Hall International (UK) Ltd.
14. Kast Fremont & Rosenzweig James (1993) Administración en las organizaciones. México D.F. McGraw Hill Interamericana SA.
15. Márquez Rantes Jorge (2004) Las Finanzas Públicas Contemporáneas (Economía Pública). Lima. Aníbal Jesús Paredes Galván- Editor.

16. Manganelli Raymond L. & Klein Mark M. (2004) Como Hacer Reingeniería. Bogotá-Carvajal Sal.
17. Porter Michael E. (2004) Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
18. Porter Michael E. (2004-A) Ventaja competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
19. Ramírez Reyes Luis Alberto (2005) Management Siglo XXI- Reingeniería. Bogotá. McGraw-Hill Interamericana SA.
20. Robbins Spephen P. (2002) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.
21. Rodríguez Gómez, Gabriel Eduardo (2010) Tesis.....
22. Steiner, George A. (2005) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
23. Smith Cavalié, Walter. (2000) Herramientas de Planeamiento Estratégico. Perú. Centro de Investigaciones Sociales, Económicas y Tecnológicas.CINSEYT.
24. Stoner, Freeman Gilbert (2002) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.
25. Toso, Kelo (2005) Planeamiento Estratégico: Acciones tácticas para alcanzar sus objetivos empresariales. Lima Editora Bussines EIRL.
26. Valdivia Delgado Cesar A. (2005) Contabilidad Gubernamental. Lima. Editora y Distribuidora Real SRL.
27. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evento\\_-\\_Gesti%F3n\\_del\\_Cambio\\_Organizacional/\\$FILE/Ernst%20%26%20Young%20-%20Gesti%F3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evento_-_Gesti%F3n_del_Cambio_Organizacional/$FILE/Ernst%20%26%20Young%20-%20Gesti%F3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf)
28. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8268/Gestion\\_del\\_desempeno\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8268/Gestion_del_desempeno_cast.pdf)