



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**Perfil gerencial actual y futuro de los jefes de
establecimientos de salud, Geresa Lambayeque – 2018**

PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE: MAESTRA EN
CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD

Autora: Bach. Maria Milagros Reque Esqueche.

Asesor: Dr. Néstor Manuel Rodríguez Alayo.

Lambayeque, 12 de Marzo del 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**Perfil gerencial actual y futuro de los jefes de
establecimientos de salud, Geresa Lambayeque -2018**

PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE: MAESTRA EN
CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD

APROBADO POR EL JURADO:

Dra. Blanca Falla Aldana
PRESIDENTE

Dr. Juan Alberto Vega Grados
SECRETARIO

Dr. Segundo Cabrera Gastelo
VOCAL

DEDICATORIA

A mi Padre, Jacinto, un gran ejemplo de perseverancia,
fuiste y serás siempre parte importante en mi vida y
mi gran aliado en este logro profesional. Ahora eres
mi ángel, quien siempre me protege y guías mis pasos,
sé que desde donde te encuentres disfrutarás conmigo
este momento tan Especial.

A mi Madre “Esperanza”, por su apoyo
incondicional, por ser mi guía y motivación de
vida, por acompañarme a cumplir con mis
objetivos propuestos e inspirarme a ser mejor
persona cada día, por brindarme siempre la
seguridad que necesito, y lo más importante
gracias infinitas por estar siempre a mi lado.

,
.

Milagros

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien guía e ilumina cada camino de mi vida
porque sin el nada de esto hubiera sido posible, por
permitirme avanzar a pesar de las dificultades,
demostrándome que sus tiempos son perfectos y
por mantenerme fuerte en mis ideales. Sin perder nunca
la dignidad, ni desfallecer en el intento, Permitiéndome
llegar hasta este momento tan Importante de mi formación
profesional y hacer realidad este sueño anhelado.

A mi Familia por ser mi soporte, por confiar
en mí en cada momento, y darle sentido a mi vida.

A cada uno de mis maestros, quienes me apoyaron,
Y formaron con sus experiencias y sabiduría
para el mundo laboral competitivo.

A todos los jefes de los diferentes establecimientos
de salud quienes participaron de la investigación y por
permitirme realizarles la entrevista porque sin ellos no
habría sido posible el término de la presente investigación.

A mi asesor de tesis Dr. Néstor Manuel Rodríguez Alayo,
Mi Jurado de Tesis: Dra. Blanca Falla, Dr. Juan Vega y
Dr. Segundo Cabrera, por su disponibilidad de tiempo,
quienes con sus conocimientos y su motivación hicieron
posible que culminará el presente informe de tesis con éxito.

DECLARACIÓN JURADA

Yo: Bach. MARIA MILAGROS REQUE ESQUECHE

Declaramos bajo Juramento que, soy autora del presente informe de investigación: "PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018"

Expreso que es original y no ha sido plagiado ni total ni parcialmente de otra tesis, libro, monografía, etc. Asimismo, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional, y no ha sido publicado en sitio alguno. Además, se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias bibliográficas de los autores revisados.

Por lo que asumo la responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades, para lo cual dejamos constancia haber cumplido con las normas éticas de la Facultad de Medicina Humana y de la UNPRG, mediante nuestras firmas.

Lambayeque, Enero 2024



Bach. MARIA MILAGROS REQUE ESQUECHE

INDICE DE TABLAS

Cuadro 01:40

Tabla 02.....41

Tabla 03.....42

Tabla 04.....43

Tabla 05.....44

Grafico 01.....44

Tabla 06.....45

Tabla 07.....45

Tabla 08.....46

Tabla 09.....46

DATOS PRELIMINARES

1. AUTORA:

Bach. María Milagros Reque Esqueche

2. RESOLUCIONES DE APROBACION DEL PROYECTO:

Aprobado, 25 de Enero 2019 con Res. N° 145-2019-EPG.

3. TIPO DE INVESTIGACION

De acuerdo al enfoque: Cuantitativo

De acuerdo al diseño de investigación: No experimental

De acuerdo al tipo: Descriptivo, Transversal

4. LINEA DE INVESTIGACIÓN

Ciencias de la Salud: Gerencia en Salud

5. LUGAR DE EJECUCIÓN

Establecimientos de Salud de la GERESA- Lambayeque:

6. DURACIÓN DEL PROYECTO:

- **Fecha de inicio:** Agosto 2019
- **Fecha de término:** noviembre 2022

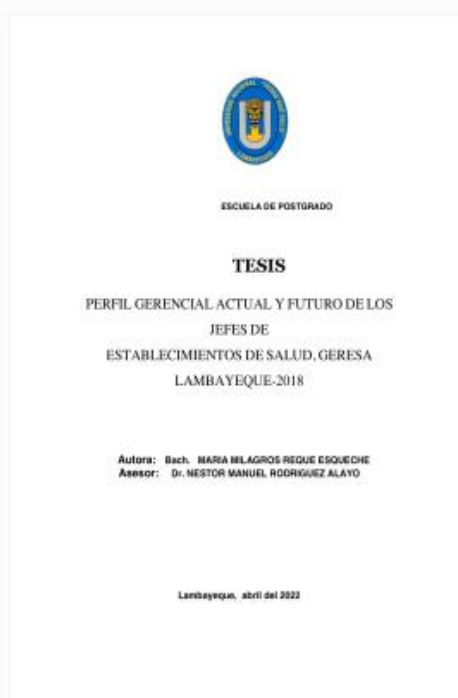


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Miaria Milagros Reque Esqueche**
Título del ejercicio: **PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE ESTA...**
Título de la entrega: **PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE ESTA...**
Nombre del archivo: **INFORME_Final_Maestria-_REQUE_06-10.docx**
Tamaño del archivo: **428.11K**
Total páginas: **51**
Total de palabras: **10,437**
Total de caracteres: **55,948**
Fecha de entrega: **06-oct.-2022 11:27p. m. (UTC-0500)**
Identificador de la entre... **1918919113**



Dr. Néstor Manuel Rodríguez Alayo

PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

siga.regionlambayeque.gob.pe

Fuente de Internet

3%

2

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

pesquisa.bvsalud.org

Fuente de Internet

1%

4

www.cendeisss.sa.cr

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

www.redalyc.org

Fuente de Internet

<1%

7

catalogoinsp.mx

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

doaj.org

Fuente de Internet



Dr. Néstor Manuel Rodríguez Alayo

<1 %

10 hdl.handle.net
Fuente de Internet

<1 %

11 dominiodelasciencias.com
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Dr. Néstor Manuel Rodríguez Alayo

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, NESTOR MANUEL RODRIGUEZ ALAYO, Asesor de Tesis del trabajo de Investigación de la Bachiller, MARIA MILAGROS REQUE ESQUECHE

Titulada: PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE – 2018.

Luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 8 % verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 06 de Mayo del 2024

NESTOR MANUEL RODRIGUEZ ALAYO
DNI: 17640067
ASESOR

MARIA MILAGROS REQUE ESQUECHE
DNI: N°16789495
ALUMNA

Siendo las 17.00 horas del día martes 12 de marzo del año Dos Mil Veinte y Cuatro

, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 258-2023-EPG de fecha 15 marzo 2023, conformado por:

Dra Blanca Santos Falla Alolana PRESIDENTE (A)

Dr Juan Alberto Vega Grados SECRETARIO (A)

Dr Segundo Cabrera Gastelo VOCAL

Dr Nilton Manuel Rodriguez Blayo ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "Perfil Gerencial Actual y Futuro de los Jefes de Establecimientos de Salud, Gerencia Lambayeque"
25/8

presentado por el (la) Tesista Maria Mercedes Regue Esquerche

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 172-2024-I-EPG de fecha Lambayeque
06 marzo 2024

El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 16 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de:

Maestría en Ciencias de la Salud con mención en Gerencia de Servicios de Salud

Siendo las 18.00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.



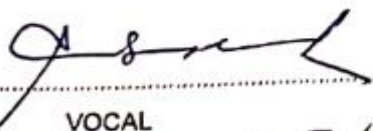
PRESIDENTE

Dra Blanca Santos Falla Alolana



SECRETARIO

Dr Juan Alberto Vega Grados



VOCAL

Dr Segundo Cabrera Gastelo



ASESOR

Dr Nilton Manuel Rodriguez Blayo

PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018

RESUMEN

Objetivo:

Elaborar el Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, Lambayeque, en base a competencias de conocimientos, habilidades y actitudes; para mejorar la gestión.

Material y Métodos:

Diseño No experimental: "solo después" y Tipo de estudio, Descriptivo, prospectivo, transversal. A 55 jefes de establecimientos de salud de Redes Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe - GERESA Lambayeque - 2018, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, se aplicó mediante encuesta, un cuestionario, que contiene competencias gerenciales de conocimientos, habilidades y actitudes en dos estados: Sabe y Debe Saber para elaborar el perfil actual y futuro en una puntuación de 1 a 10.

Resultados:

Los jefes de establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque son jóvenes 63 %, sin diferencia de sexo, 67% nombrados, 62% médicos, 15% enfermeras, 33% con estudios de maestría en gerencia, 5% doctorado y 11 % segunda especialidad. En competencias de conocimientos, tiene un perfil actual de 7.79 +/- 0.9 y futuro 9.89+/-0.5; de habilidades actual 7.89 +/- 0.62 y deben saber 9.67+/-0.33. En actitudes, un perfil de 7.43 +/- 0.37 y aspiran a 9.71+/-0.39. Solo el 35% tienen calificación general bueno. Piden capacitar en temas de Alta dirección y gerencia, Administración, gestión y evaluación de proyectos, planeación estratégica y organizacional y de manera presencial o semipresencial.

Conclusión

Se elaboró el Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, Lambayeque – 2019, correspondiendo en promedio a 7.77 y 9.76 respectivamente

Palabras Clave: Perfil gerencial, Jefes de establecimientos de salud

CURRENT AND FUTURE MANAGEMENT PROFILE OF HEADS OF HEALTH ESTABLISHMENTS, GERESA LAMBAYEQUE-2018

ABSTRACT

Objective:

Prepare the Current and Future Management Profile of the heads of Health Establishments, GERESA, Lambayeque, based on knowledge, skills and attitudes competencies; to improve management.

Material and methods:

Non-experimental design: "only after" and Type of study, descriptive, prospective, cross-sectional. To 55 heads of health establishments of Redes Chiclayo, Lambayeque and Ferreñafe - GERESA Lambayeque - 2019, selected by simple random sampling, a questionnaire was applied through a survey, which contains managerial competencies of knowledge, skills and attitudes in two states: Know and Must Know to build current and future profile on a score of 1 to 10.

Results:

The heads of health establishments of the GERESA Lambayeque are young 63%, without difference of sex, 67% appointed, 62% doctors, 15% nurses, 33% with master's degrees in management, 5% doctorate and 11% second specialty. In knowledge skills, he has a current profile of 7.79 ± 0.9 and a future 9.89 ± 0.5 ; current skills 7.89 ± 0.62 and should know 9.67 ± 0.33 . In attitudes, a profile of 7.43 ± 0.37 and they aspire to 9.71 ± 0.39 . Only 35% have a good general qualifier. They ask to train in topics of Senior management and management, Administration, management and evaluation of projects, strategic and organizational planning and in person or blended.

Conclusion

The Current and Future Management Profile of the heads of Health Establishments, GERESA, Lambayeque - 2019 was prepared, corresponding on average to 7.77 and 9.76 respectively

Key Words: Managerial profile, heads of health facilities

INTRODUCCIÓN

Actualmente Nuestro país se encuentra en un proceso de reforma del sector salud orientada a encontrar nuevas formas de gestionar los servicios de salud, debido a la desigualdad y bajas tasas de cobertura, la división entre niveles de atención, la cultura burocrática centralizada verticalmente es aún limitada, la coordinación intra e intersectorial, temas que los jefes o directores tienen que afrontar diariamente (1). A esto se agregan los retrasos de atención al paciente, la escasez de medicamentos e insumos en los establecimientos, deficiencias en la gestión de recursos y falta de gestión de los resultados (2).

Una de las principales razones de esta situación es que la gestión de los servicios es tan precaria, está en muchos casos en manos de personas sin la formación necesaria para producir resultados finales notorios para el público usuario (2).

La Organización Panamericana de la Salud señala que la mayoría de los responsables del sector entran en contacto con el liderazgo por primera vez cuando son designados para una función administrativa y no están yendo a la vanguardia de los cambios que exige el mundo actual (3). En nuestro país, la jefatura de los establecimientos de atención primaria generalmente es asumido por profesionales SERUMS, que no tienen la capacidad adecuada en funciones administrativas, ya que es su primer contacto con la comunidad y asumir tareas y funciones de temas para los que hasta hoy no fueron preparados hasta ahora lo que lleva a una mala gestión del centro o puesto de salud.

También observamos que la designación de cargos directivos es solo por antigüedad y por cargo de confianza, sin la certeza de que tenemos a la persona adecuada en el puesto adecuado para el logro.

Los profesionales de la salud son formados para salvar vidas, atender enfermedades y mejorar la salud de las personas, motivo por el cual cuando les delegan un cargo gerencial, pero ellos continuarán priorizando la salud y descuidan la administración y gerencia necesarios para el normal funcionamiento del establecimiento o institución.

Sabemos que las funciones gerenciales en los establecimientos del primer nivel no solo están dirigidas a resolver problemas de salud del individuo, sino también de sus familias y el entorno en el que viven, por lo que deben planificar, programar, desarrollar y controlar las actividades de sus establecimientos sin descuidar su misión social y humana, promoviendo y protegiendo la salud de la población.

Las organizaciones competitivas son empresas que han comprendido que el capital humano es el recurso más importante de una organización porque su éxito o fracaso depende de él y de sus habilidades. El fracaso de una institución generalmente se debe a que está dirigida por gerentes que no cuentan con las habilidades necesarias o suficientes para guiar a un equipo y orientarlo hacia el logro de sus objetivos.

La tendencia actual es organizar las instituciones de salud como empresas sociales por tanto se requiere de recurso humano para realizar actividades de gestión de acuerdo con los requisitos actuales, que basen sus actividades en un sistema de principios y valores de tal forma que sus acciones de gerenciamiento tienen como propósito hacer que sus establecimientos ofrezcan servicios de calidad a la población. Por tal motivo necesitamos profesionales con competencias para implementar y dirigir estos cambios, enmarcados en la reforma del sector salud, siendo el problema: ¿Cuál es el Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, ¿Lambayeque - 2018?

La presente investigación se justifica porque es necesario conocer el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes como competencias básicas gerenciales para el cumplimiento efectivo de las funciones y tareas que los jefes de establecimiento realizan. Este trabajo aporta un conjunto de necesidades de formación en temas administrativos y habilidades de gestión para los jefes de establecimientos de salud GERESA, según lo requiera su puesto, tanto para el personal que ya está en funciones como para aquellos que participan como los profesionales SERUMS.

Las capacitaciones permitirán potenciar la gestión de los jefes de establecimientos de salud, mejorando así la eficiencia de los recursos y facilitando una adecuada administración a los principios de descentralización, mejoramiento y modernización que pretende el MINSA para sus centros y puestos de salud. Esto conducirá a la implementación de estrategias modernas de gestión de los recursos

humanos, como la selección y capacitación basada en competencias, la promoción y la evaluación profesional.

Objetivo general.

Elaborar el Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, Lambayeque – 2018.

Objetivos específicos.

- a) Caracterizar la información personal de los jefes de establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque: Sexo, edad promedio, profesión, condición laboral, promedio de años de experiencia en el cargo, estado civil, residencia y estudios de postgrado.
- b) Establecer el perfil gerencial actual y futuro en cuanto a las competencias gerenciales de conocimientos en los jefes de establecimientos de la GERESA Lambayeque.
- c) Determinar el perfil gerencial actual y futuro en cuanto a las competencias gerenciales de habilidades en los jefes de establecimientos de la GERESA Lambayeque.
- d) Establecer el perfil gerencial actual y futuro en cuanto a las competencias gerenciales de actitudes en los jefes de establecimientos de la GERESA Lambayeque.
- e) Registrar las competencias gerenciales de mayor y menor valoración de los jefes de establecimiento de la GERESA Lambayeque.
- f) Proponer temas y formas de capacitación para reforzar las competencias gerenciales de los jefes de establecimiento de la GERESA Lambayeque

CAPITULO I

DISEÑO TEÓRICO

ANTECEDENTES:

Ponce et al (2006), en Guantánamo, realizaron una investigación con la finalidad de determinar el estilo de dirección predominante “Desempeño gerencial en los Policlínicos: Asdrúbal López Vásquez y 4 de abril”, donde agrupa a todos los directivos de dos instituciones, a los cuales se les aplicó una encuesta de “autodiagnóstico de liderazgo”. El tipo de estudio fue descriptivo y transversal. Se pudo determinar el nivel de conocimientos de las tecnologías gerenciales según su autoevaluación, fueron las más conocidas la planificación estratégica y la toma de decisiones; y las menos conocidas la mercadotecnia y el enfoque lógico. (3)

Mora A. (2007), en su estudio “Análisis de competencias gerenciales de directores centros hospitalarios”, realizado con el objetivo de actualizarlas. El tipo de Investigación fue cualitativo y etnometodológico. Donde aplica un análisis holístico sistémico, integrado y amplio, en un entorno real a veintiocho directores de hospitales. Expresando profunda preocupación por mantener la gobernabilidad del sistema hospitalario, dando significado a los problemas que impactan negativamente su gestión, afirman que la falta de apoyo técnico y político, en procesos como gestión financiera, gestión del recurso humano, la excesiva centralización de la planificación, definición de políticas y procedimientos con una definición centralizada por el nivel central; la debilidad en los sistemas de mantenimiento de infraestructura y equipos, así como la insostenibilidad de la oferta en relación con las necesidades de atención demandadas por los usuarios, los ubica en posiciones críticas en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad del servicio brindado (4).

André A. et al (2007), en Sao Paulo, Brasil. En su estudio “Competencias para la gerencia de centros de salud: Percepción de los gestores” con la finalidad de verificar si la implementación favorece a los nuevos modelos asistenciales y

gerenciales. Participaron diecinueve gestores de una Supervisión Técnica en Área de la Secretaría Municipal de Salud. La modalidad de investigación-acción, por ser un estudio social con base empírica, donde los investigadores y los sujetos de la investigación interactúan en el escenario. Se realizaron entrevistas y grupo focal a partir del análisis y entrevistas, generando temas motivadores para promover la resolución de problemas. Demostrando que la percepción de los gerentes sobre las habilidades de gestión de los Centros de Salud, se basa en una visión simple, directamente cómo funcionan las estrategias y la dinámica de equipos, contribuyendo a la ineficacia de las propuestas (5).

Pacheco L. (2008), en Bogotá, Medellín y Barranquilla. Realizaron un estudio “Perfil gerencial del directivo de las instituciones prestadoras de salud IPS”, basado en el consenso de un panel de expertos. Para ello se definen las competencias del hacer, ser y del conocimiento que componen todo el perfil. El resultado fue un perfil gerencial conformado por competencias consideradas con el ser (50%), la competencia del conocer (30%) y con la competencia del hacer (20%). Las cuales están interrelacionadas estrechamente entre sí y representan un verdadero desafío para quienes ocupan posiciones gerenciales para el logro de su gestión exitosa (6).

Vilchis S. (2008), en México, realizó un estudio, cuyo objetivo fue identificar las competencias gerenciales de los mandos superiores y tomadores de decisiones como opción para crear programas de capacitación adecuados a las necesidades de cada estado. Se aplicó un cuestionario a 140 directivos, funcionarios de los servicios estatales de salud de 14 estados, donde Define las competencias Gerenciales (7).

Gutiérrez R, et al. (2008) realizaron el estudio “Análisis y definición de las competencias organizativas de los gestores de atención primaria en Cataluña” con el objetivo de mejorar la eficiencia de las organizaciones de atención primaria a través del conocimiento del mapa de competencias necesarias para desempeñar las funciones de gestión, de atención primaria y servicios de administración pública de Cataluña (8).

Huerta P, et al. (2009) en su estudio “Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública” realizaron un estudio evaluativo de un programa educativo, con pre y post evaluación aplicado sin condiciones controladas a 37

gestores de la red de atención del servicio de salud de Talcahuano. posteriormente un análisis sobre la efectividad del enfoque formación-acción sobre el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades requeridas por los gerentes. Los resultados del estudio muestran que existe una carencia y necesidad de formación en habilidades directivas por parte de los equipos directivos y la modalidad de formación acción utilizada conduce a la consolidación y desarrollo de las habilidades directivas necesarias implantadas en la red (9).

Ruelas M, et al. (2010), en México, en su estudio de tipo descriptivo, transversal. Realizado en cinco directivos estatales, 19 jefes de jurisdicción y 24 directores de hospital de segundo nivel de atención denominado “Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud”. Tuvo como objetivo identificar el perfil profesional del directivo de salud y su correspondencia con el perfil técnico y analizar su pertinencia en el proceso de reforma del sector salud. Los datos indican que la falta de requisitos en perfiles técnicos, de capacitación y de inducción al puesto puede entorpecer las funciones establecidas en la reforma del sector salud. (10).

Oliveira P, et al. (2011), en Sao Paulo, realizaron su estudio “Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados”, tuvo como objetivo identificar el perfil y las competencias de gerentes bajo la óptica de estos y de sus superiores jerárquicos, fue desarrollado en 14 hospitales certificados del Municipio. Para la obtención de los datos se elaboraron dos cuestionarios, donde respondieron 24 profesionales. concluyendo que la mayoría de los gerentes de enfermería presentaron similitudes en perfil y competencias compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos (11).

Abiantum L. et al. (2012), realizaron su estudio “Competencias y perfil ocupacional para la dirección de empresas de salud y su correspondencia con el personal académico de la especialización en administración hospitalaria de la universidad EAN”. El tipo de investigación fue cualitativo-descriptiva, aplicado a 12 directores de instituciones prestadoras de servicios de salud. Encontró que la gran mayoría que dirigen estas entidades eran profesionales con formación distinta a los administradores de empresas y presentaban diversas falencias en temas específicos de la disciplina, lo que se traduce en habilidades y un perfil

profesional con una perspectiva más política que técnico-científica para guiarlos. (12).

Grohmann Z, et al, en Brasil, en su investigación “Competencias del gestor hospitalario: estudio en un Hospital Público Brasileño”, de tipo descriptivo, utilizando el Modelo de Lazarotto, con el objetivo de conocer las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de 24 directivos del hospital. Se concluyó que las habilidades identificadas como más importantes también fueron las más desarrolladas por los expertos. Sin embargo, señalan que existe carencia en las competencias en: política de salud pública, sistemas de información, planificación del desarrollo y gestión estratégica (13).

Santa Cruz Amira (2016), en Lambayeque, en su investigación: “Análisis de las competencias gerenciales de los jefes de establecimientos del primer nivel de atención de la GERESA. Los jefes de los establecimientos de atención primaria son profesionales jóvenes, en su mayoría médicos, con tendencia a una igualdad de género y la mayoría con títulos universitarios. Las habilidades más importantes son: el conocimiento de instalaciones físicas y de los materiales de consumo, capacidad para saber desarrollar el trabajo en equipo y saber identificar los problemas, la actitud para saber aceptar críticas y participar en el trabajo en equipo y usuarios. El nivel actual de ejecución de estas habilidades son el conocimiento de las instalaciones y los recursos, la capacidad de comunicarse con el personal, fomentar y mantener relación con los equipos y usuarios, la actitud humilde y justa hacia el equipo y usuarios.

Las principales carencias fueron: conocimiento de la gestión de los medios de producción y de la administración estratégica, la habilidad de saber usar la planificación como práctica de gestión y resolución de problemas y una actitud de saber aceptar la crítica y el tener participación con el equipo y la comunidad. El constructo conocimiento es el más ausente o carente, mientras que las actitudes menos ausentes entre los jefes de establecimiento de atención del primer nivel de GERESA Lambayeque (14).

Álvaro S, et al. (2016), en Brasil. realizaron su estudio: Perfil de Gerentes de Atención Primaria de Salud de una Ciudad de Minas Gerais. El tipo de estudio fue transversal. aplicado a 21 gerentes (58,3%) de la APS en agosto y septiembre de 2013. conformada por cirujano dentista (26,7%), enfermeras (20%), administrador de empresa y fisioterapeuta (con 13% cada uno); con hasta

2 años 11 meses y 29 días de graduación (33,3%); trabaja en APS en hasta 1 año (42,9%); hasta un año como gerente (52,4%), y 52,4% informaron que tienen formación gerencial. Encontraron que existe poco tiempo de la obtención del título y la experiencia en APS, lo que se muestra la necesidad de acciones de entrenamiento y revisión por parte de los gerentes que no tienen experiencia en APS y con formación de nivel preparatorio (15).

Estos estudios muestran una gran variación en las competencias necesarias e importantes en los directivos por lo cual se hace necesario identificar en nuestra realidad estas competencias.

Ponce et al (2006), aplicó una encuesta de “autodiagnóstico de liderazgo” con la finalidad de determinar el estilo de dirección predominante. Se pudo determinar el nivel de conocimientos de las tecnologías gerenciales según su autoevaluación., siendo las más conocidas la toma de decisiones y la planificación estratégica; y las menos conocidas la mercadotecnia y el enfoque lógico. (3)

André A, et al. (2007). en su estudio, evidenció que destaca la percepción de los gestores, sobre la capacidad de gestión de los Centros de Salud, fueron basadas a partir de una visión simple, influenciando directamente el funcionamiento de las estrategias y la dinámica de los equipos, contribuyendo a la ineficacia de las propuestas (5).

BASE TEORICA:

Competencias Gerenciales

En un contexto gerencial, el primer autor en trabajar con el concepto de competencias fue Boyatzis R. (1982), quien lo utilizó para especificar un conjunto de atributos que marcaron la formación de un perfil ideal para un gerente (16). Existe una variedad de enfoques que giran en torno a este tema, incluyendo:

- Desarrollo de capacidades gerenciales (17)
- Habilidades directivas como fuente de desempeño superior en la organización (18)
- Habilidades directivas en diferentes contextos. (19)

Durand T. (1988), construye el concepto de competencia basado en tres dimensiones: (20):

- Conocimiento (información, saber qué, saber por qué),
- Habilidad (técnica, capacidad, saber hacer) y
- Actitud (querer hacer, identidad, determinación).

Partiendo de la premisa anterior, Boterf G. (1998) reconoció que los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas, son la fuente de las competencias, la base para su desarrollo, y por tanto, los tres aspectos deben conjugarse para crear conocimiento gerencial (21)

Las competencias esenciales fueron definidas por Dieter Martens en 1974, incluye: conocimientos, destrezas y habilidades. Estas habilidades tienen la ventaja de permitir que los funcionarios públicos se adapten a cambios rápidos en conocimiento, lo que permite el aprendizaje a lo largo de toda la vida (22).

La competencia se define y construye en la práctica social. Es una tarea común entre la empresa, los empleados y los directivos. Las habilidades no son abstractas porque derivan de una reflexión real del mundo del trabajo. Además, la adquisición de habilidades es un proceso largo que demuestra la capacidad de desempeñarse en situaciones específicas (22).

El Conocimiento

Es información adquirida de forma teórica o empírica y procesada en el campo mental de acuerdo a la experiencia previa del poseedor de este conocimiento y que es la base cognitiva que le permiten desarrollar nuevas ideas, labores, acciones o tareas. La adquisición de conocimientos más útiles sirve para desarrollar las capacidades intelectuales y habilidades para adaptar estos conocimientos a nuevas situaciones. (23)

Además, se citan dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. El tácito es altamente personal y difícil de formalizar lo que dificulta su transmisión. El conocimiento explícito se transmite claramente en un lenguaje formal, sistemático y fácil de manejar (24).

Las Habilidades gerenciales

Argyris C., considera que habilidades significan: “hacer que las cosas funcionen fácilmente y repetir el efecto” (25). Katz, en 1974 en su artículo Skills of an Effective Administrator identificó tres tipos de habilidades que utilizan los gerentes (26).

- Habilidades técnicas: para utilizar métodos, procesos y técnicas de gestión.
- Habilidades humanas: para congeniar con las demás personas a fin de comprenderlos, motivarlos y guiarlos en el lugar de trabajo.
- Habilidades conceptuales: reflejan la capacidad mental de los gerentes para visualizar todas las relaciones complejas que existen en un lugar de trabajo. permiten a los gerentes comprender cómo encajan los diferentes elementos y cómo interactúan en situaciones específicas.

Las Actitudes

Según Mattar F. (1996) es una predisposición subconsciente de la persona para determinar el comportamiento en relación a un producto, organización, o persona (27). Consta de tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual. El componente cognitivo es intelectual, cuando es rígido y simple, y está asociado a individuos o grupos sociales, se le llama Estereotipo, el cual ordena y condensa la información para actuar de manera inteligente y rápida.

El componente afectivo es la respuesta afectiva o emocional formada por los contactos que se producen entre la categoría y las circunstancias agradables o desagradables, surgiendo así a través de una serie de procesos asociativos entre el estímulo y determinados efectos gratificantes o desagradables a modo de castigo (26). El componente conductual se refiere a comportamiento que realizará una persona en respuesta a determinados estímulos (23).

Desarrollar las actitudes adecuadas requiere de un proceso de formación que permita a la persona anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. De esta forma, su capacidad para evaluar la realidad tiene más profundidad. Como resultado, la persona puede tener nuevas causas de acción. Sólo cuando quieres trabajar en equipo puedes desarrollar esta habilidad. (23, 27).

VIRTUDES NECESARIAS PARA SER UN BUEN GERENTE.

Amabilidad

La amabilidad fomenta la cooperación y el trabajo en equipo, creando un clima organizacional más agradable. Amabilidad significa ser agradable, cortés y respetuoso, pero también estar dispuesto a ayudar a los demás, ser solidario y mostrar empatía (28).

Autodisciplina

Es la disciplina impuesta por las creencias del individuo, implica el controlar la voluntad por automotivación, requiere compromiso, paciencia, perseverancia y saber gestionar los propios sentimientos. El gerente disciplinado convierte el objetivo en una necesidad personal (28).

Autoestima

cómo nos vemos a nosotros mismos y lo que sentimos que valemos. Para un gerente, la autoestima es una cualidad muy valiosa porque su liderazgo y resultados están estrechamente ligados a ella. Un gerente con buena autoestima es extrovertido, mantiene relaciones positivas con sus empleados y es capaz de sacarles el máximo provecho, promueve un buen clima organizacional y es un excelente motivador; no escapa a su humildad y no confunde el narcisismo con la autocracia y arrogancia. Una alta autoestima crea un concepto positivo de sí mismo, lo que lo motiva a desafiar a sí mismo y alcanzar metas personales y organizacionales (28).

Creatividad

Es la capacidad de generar nuevas ideas y conceptos nuevos, encontrar formas originales de resolver una situación o llegar a nuevas conclusiones. Es el camino de la innovación y el cambio e implica observar la realidad circundante y descubrir necesidades, carencias y alternativas. La creatividad le permite a los gerentes flexibilidad y un mejor análisis para la toma de decisiones, encontrar fácilmente oportunidades, redefinir problemas y nuevas y mejores ideas (28).

Determinación

Se define como la búsqueda incansable de una meta, lo que requiere constancia, perseverancia y coraje. Un gerente decidido se compromete a terminar lo que comienza, aun frente a los problemas y contratiempos; se enfoca en su objetivo y no lo deja caer en el primer obstáculo. Determinación es aprender, participar, trabajar en equipo, ser lógico y progresar; (28).

Integridad

Es un atributo que implica ser una persona de principios, de palabra y de conciencia; integridad, responsabilidad, consistencia y vivir fiel uno mismo. Los gerentes con esta cualidad privilegian lo correcto y lo justo sobre lo contrario aun cuando implique costos personales o salarios elevados; no cambia con las circunstancias y actúa con honor en la búsqueda de los resultados (28).

Optimismo

Es una de las principales fuentes de automotivación y es un complemento ideal a la virtud de la “determinación”. Los gerentes optimistas entienden que el fracaso es solo un contratiempo temporal, no se deprimen por los problemas, no se dan por vencidos fácilmente y se levantan ante las caídas con más energía.

La gestión optimista radica en que su positivismo es un estímulo motivacional que favorece a toda la empresa que afecta directamente el entorno organizacional, el crecimiento y la productividad. El optimismo gerencial activa la energía, la moral y la creatividad de los empleados (28).

Responsabilidad

Es una de las virtudes importantes y necesarias en un líder, a través de él, demuestra compromiso con sus actos y responsabilizándose de sus decisiones y de las consecuencias que estas puedan tener sobre la empresa o sus integrantes. Un gerente responsable debe rendir cuentas con honestidad, valentía y humildad; y nunca encuentra una razón para justificar los resultados, ni culpa a las personas que dependen de él (28).

HABILIDADES NECESARIAS EN UN GERENTE MODERNO

Proactividad:

Un gerente proactivo tiene la capacidad de anticiparse a los desafíos que plantea el entorno, tomar la iniciativa y buscar una ventaja competitiva. son conscientes de que deben arriesgarse, pero lo hacen con creatividad y audacia.

Estrategia

Eduardo Sterling (31), en su libro “Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico” (2000) explica en qué consiste la habilidad de la estrategia de la siguiente manera: **El gerente estratégico** no tiene límites, su gestión se basa en el pensamiento de la estrategia de la empresa, está constantemente pensando, lleva la empresa sobre sus hombros con gran sabiduría, observa el entorno, sabe lo interno e impulsa los cambios y transformaciones necesarios, siempre es oportuno y pertinente. De esa forma aprovecha las oportunidades y evita o reduce los efectos de las amenazas; a través del uso inteligente y racional de las fortalezas de la empresa, aboga por corregir las debilidades organizacionales, orientándose hacia el futuro y visualizando necesidades adaptativas que aseguren el éxito y la supervivencia de la empresa. Los gerentes estratégicos no le temen a la competencia, tienen alta autoestima y confianza, enfrentar las adversidades es un verdadero desafío a su capacidad, inteligencia y conocimiento”.

Trabajo en Equipo

El liderazgo de una organización debe ser capaz de desarrollar, consolidar y liderar un espíritu de equipo que aliente a su gente a trabajar con eficiencia, compromiso y responsabilidad; y asegurar una cohesión libre de competencia, liderazgo o rivalidad, que propicie el logro de las metas grupales y organizacionales. Un buen gerente conoce y valora las ventajas del trabajo en equipo, aprovechando la sinergia y motivación que aportan los equipos en función de la productividad, el clima organizacional y el logro de los objetivos planteados (32).

Manejo de Conflictos

Gestiona los conflictos de forma constructiva, eficaz y verlos como fuentes de ideas y soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la eficacia de la organización. Los gerentes deben evitar que el conflicto se vuelva destructivo o

motivado por el interés propio, ya que este tipo de conflicto envenena el ambiente de trabajo llenándolo de hostilidad y polarización (32).

Participación

Promueve la participación de los empleados a través de sus ideas y sugerencias, para la solución de problemas y la toma de decisiones dentro de la organización. Optimiza el ambiente de trabajo, potencia la colaboración, motiva, despierta el sentido de pertenencia y por ende produce mayor eficiencia y productividad. Para que este proceso funcione de manera efectiva, la gerencia debe proporcionar a sus empleados información completa sobre la situación de la empresa, sus estrategias y metas (32).

Motivación

La capacidad de motivar se ha convertido en una de las habilidades directivas más importantes. Un gerente motivacional es aquel que descubre y aprovecha el poder de inspirar y motivar a sus colaboradores para producir los mejores resultados posibles y mantener un comportamiento rápido, espontáneo y orientado hacia metas importantes. Los gerentes motivacionales deben crear las condiciones adecuadas y proporcionar ciertos estímulos para que se acepten los comportamientos deseados, se libere el entusiasmo de los empleados y se habilite su voluntad para realizar un trabajo (32).

Comunicación Asertiva

Sonia González (2011) ofrece una definición de asertividad muy relevante en el contexto gerencial: *“El asertividad es la habilidad de expresar ideas o deseos con equilibrio entre ser amable y franco, en forma adecuada. Sin pasividad ni agresividad. Porque la pasividad evita. Y la agresividad ofende”*. (33)

Así mismo Ferran Salmuri (34) define el asertividad como: *“Aquella habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma más adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás”*.

Inteligencia Emocional

Este término fue popularizado por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman (35) en su libro “Emotional Intelligence” escrito en 1995. En él, define como: *“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos*

con los demás y con nosotros mismos". Históricamente se ha demostrado que los gerentes más inteligentes a menudo no son los más exitosos, sino los que parecen ser emocionalmente inteligentes. Robert Cooper, en su libro "Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones" (2005) explica que: "Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo técnicamente eficiente con un alto coeficiente emocional es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación que tienen que resolverse, los asuntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención".

HIPOTESIS:

Según el tipo de investigación, la hipótesis es implícita.

CAPITULO II:

MATERIAL Y MÉTODOS

1. Diseño de contrastación de hipótesis.

No experimental: “solo después”

2. Tipo de estudio de investigación,

Descriptivo, prospectivo, transversal

3. Población, muestra y muestreo

La población, constituida por los jefes de todos los establecimientos de salud de las tres Redes que comprende la GERESA Lambayeque, con un total de 179 establecimientos de salud, distribuidos de la siguiente manera:

$$n = \frac{N z^2 p.q}{d^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z^2 = Valor de Z para intervalo de confianza o certeza para una certeza o confianza del 95 %, $Z = 1.96$

p = Proporción de nivel de conocimientos bueno de competencias gerenciales = 0.50

q = Proporción de las características complementarias (1 - p); $1 - 0.5 = 0.5$

$d^2 = 5\%$

N = población de jefes de establecimientos de salud = 179

Desarrollando la operación:

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

$$n = \frac{179 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (179 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{171.84}{1.505}$$

$$n = 114$$

Ajuste del tamaño de la muestra:

$$n_0 = 114$$

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$$

$$n = \frac{114}{1 + 114/179}$$

$n = 55$ jefes de establecimientos de salud

Distribución proporcional de establecimientos por Redes de Salud:

$$nf = \frac{n}{N} \times 100 = \frac{55}{179} = 40.7 \%$$

Redes de Salud	N	n
Red Chiclayo	64	26
Red Ferreñafe	28	12
Red Lambayeque	87	35
Total	179	55

(*): Selección de establecimientos por muestreo aleatorio simple

ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED CHICLAYO -GERESA LAMBAYEQUE

N°	RED CHICLAYO		MICRORED CAYALTI-ZAÑA
	MICRORED CHICLAYO	32	SALTUR
1	JOSE OLAYA (*)	33	SIPAN
2	SAN ANTONIO	34	ZAÑA (*)
3	JORGE CHAVEZ	35	COLLIQUE
4	TUPAC AMARU	36	GUAYAQUIL
5	JOSE QUIÑONEZ GONZALES (*)	37	VIRGEN DE LAS MERCEDES LA OTRA BANDA
6	CRUZ DE LA ESPERANZA	38	CAYALTI (*)
7	CERROPON (*)		MICRORED REQUE-LAGUNAS
	MICRORED JOSE LEONARDO ORTIZ	39	REQUE (*)
8	JOSE LEONARDO ORTIZ (*)	40	MONTEGRANDE
9	PEDRO PABLO ATUSPARIAS(*)	41	LAS DELICIAS - JUAN AITA VALLE (*)
10	PAUL HARRIS(*)	42	MOCUPE TRADICIONAL (*)
11	CULPON	43	MOCUPE NUEVO
12	SANTA ANA	44	LAGUNAS
13	VILLA HERMOSA	45	TUPAC AMARU
	MICRORED CHONGOYAPE	46	PUEBLO LIBRE
14	VICTOR ENRIQUE TIRADO BONILLA (*)		MICRORED CIRCUITO DE PLAYA
15	PAMPA GRANDE	47	MONSEFU (*)
16	LAS COLMENAS	48	CALLANCA
17	MICRORED POSOPE ALTO	49	POMAPE
18	POSOPE ALTO (*)	50	VALLE HERMOSO
19	PAMPA LA VICTORIA	51	CIUDAD ETEN (*)

20	TUMAN (*)	52	PUERTO ETEN
21	PUCALA	53	SANTA ROSA (*)
	MICRORED LA VICTORIA		MICRORED PIMENTEL
22	LA VICTORIA SECTOR I (*)	54	PIMENTEL (*)
23	LA VICTORIA SECTOR II - MARIA JESUS (*)	55	LAS FLORES DE LA PRADERA
24	FERNANDO CARBAJAL SEGURA - EL BOSQUE (*)		MICRORED OYOTUN
25	CHOSICA DEL NORTE	56	LA COMPUERTA
26	ANTONIO RAYMONDI	57	NUEVA ARICA (*)
	MICRORED PICSÍ	58	LA VIÑA DE NUEVA ARICA
27	PICSÍ (*)	59	OYOTUN (*)
28	CAPOTE	60	EL ESPINAL
	MICRORED POMALCA	61	PAN DE AZUCAR
29	SAN LUIS		MICRORED SAN JOSE
30	SAN ANTONIO (POMALCA)	62	SAN JOSE (*)
31	POMALCA (*)	63	SAN CARLOS
		64	BODEGONES
		65	CIUDAD DE DIOS - JUAN TOMIS STACK

(*) Seleccionados para el estudio

ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA GERESA LAMBAYEQUE

N°	RED FERREDAFE
	MICRORED FERREÑAFE
1	HOSPITAL REFERENCIAL FERREÑAFE (*)
2	SEÑOR DE LA JUSTICIA (*)
3	MESONES MURO
4	FRANCISCO MURO PACHECO-PUEBLO NUEVO (*)
5	LAS LOMAS
	MICRORED PITIPO
6	PITIPO (*)
7	LA TRAPOSA
8	MOCHUMI VIEJO
9	MOTUPILLO (*)
10	CACHINCHE
11	PATIVILCA
12	SIME
13	BATANGRANDE (*)
14	LA ZARANDA
15	SANTA CLARA (*)
	MICRORED INKAWASI
16	PUCHACA
17	MOYAN (*)
18	INKAWASI (*)
19	LAQUIPAMPA
20	UYURPAMPA (*)
21	CRUZ LOMA

22	HUAYRUL
23	MARAYHUACA (*)
24	TOTORAS
25	CANCHACHALA
26	LANCHIPAMPA
27	KONGACHA (*)
28	LA TRANCA

(*) El hospital referencial Ferreñafe esta incluido, Porque aun no es unidad ejecutora por lo tanto depende de GERESA

ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA GERESA LAMBAYEQUE

N°	RED LAMBAYEQUE
	MICRORED LAMBAYEQUE
1	SAN MARTIN (*)
2	TORIBIA CASTRO (*)
3	SIALUPE HUAMANTANGA
4	MUYFINCA-PUNTO 09
	MICRORED MOCHUMI
5	MOCHUMI (*)
6	MARAVILLAS
7	PUNTO CUATRO (*)
8	PAREDONES MUY FINCA
	MICRORED MORROPE
9	MORROPE (*)
10	LA COLORADA
11	EL ROMERO (*)
12	TRANCA FANUPE
13	LAGUNAS (MORROPE) (*)
14	CHEPITO (*)
15	ARBOLSOL
16	CRUZ DE PAREDONES (*)
17	LA GARTERA
18	CRUZ DEL MEDANO(*)
19	QUEMAZON
20	FANUPE BARRIO NUEVO
21	SANTA ISABEL (*)
22	SEQUION
23	LAS PAMPAS
24	ANNAPE
25	CARACUCHO
26	HUACA DE BARRO (*)
27	POSITOS (*)
28	MONTE HERMOZO
29	HUACA TRAPICHE DE BRONCE
	MICRORED ILLIMO

30	ILLIMO (*)
31	CHIRIMOYO
32	SAN PEDRO SASAPE
33	PACORA (*)
34	HUACA RIVERA
	MICRORED TUCUME
35	TUCUME (*)
36	TUCUME VIEJO
37	GRANJA SASAPE
38	LOS BANCES (*)
39	LA RAYA (*)
40	LOS SANCHEZ
	MICRORED JAYANCA
41	JAYANCA (*)
42	LA VIÑA (JAYANCA)
	MICRORED SALAS
43	LAGUNA HUANAMA
44	SALAS (*)
45	PENACHI
46	KERGUER (*)
47	COLAYA (*)
48	LA RAMADA
49	TALLAPAMPA
50	EL SAUCE (*)
51	HUMEDADES
52	CORRAL DE PIEDRA
	MICRORED MOTUPE
53	MOTUPE (*)
54	CHOCHOPE
55	TONGORRAPE (*)
56	ANCHOVIRA
57	MARRIPON
58	EL ARROZAL
	MICRORED OLMOS
59	ANCOL CHICO
60	EL PUEBLITO (*)
61	LAS NORIAS
62	CORRAL DE ARENA
63	PASABAR ASERRADERO
64	MOCAPE
65	OLMOS (*)
66	LA ESTANCIA (*)
67	INSCULAS (*)
68	QUERPON
69	TRES BATANES

70	CAPILLA CENTRAL
71	NAUPE
72	EL VIRREY (*)
73	FICUAR
74	SANTA ROSA (OLMOS) (*)
75	EL PUENTE (*)
76	CALERA SANTA ROSA
77	CASERIO PLAYA DE CASCAJAL
	MICRORED KANARIS
78	KANARIS (*)
79	PANDACHI
80	HUACAPAMPA(*)
81	CHILASQUE(*)
82	LA SUCCHA
83	QUIRICHIMA
84	HUAYABAMBA
85	HIERBA BUENA
86	MAMAGPAMPA
87	CHINAMA (*)

Para ello se tendrán en cuenta los criterios de Inclusión y de Exclusión:

Criterios de Inclusión:

- Profesionales que al momento de ejecutar el estudio tengan más de seis meses ocupando el puesto de Jefe del establecimiento.

Criterios de Exclusión:

- Serán excluidos los jefes de establecimiento que no deseen participar en el estudio.

3.- TECNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS:

3.1. Técnica de recolección de datos.

Desarrollo de un cuestionario.

3.2. Instrumento de Recolección de Datos.

A.- Datos Generales (Ver anexo-01).

B.- Cuestionario.

Constituido por ítems o preguntas que tienen un valor máximo de 10 puntos cada una. (Ver Anexo-02).

C.- Calificación.

En base a que cada pregunta tiene un puntaje máximo de 10 puntos en los dos momentos (Perfil actual y Perfil futuro de los jefes de

Establecimientos de salud), se obtendrá en cada momento un valor Promedio general y por dimensión (conocimientos, habilidades y Actitudes).

4.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANALISIS ESTADISTICO:

Se aplicará el software SPSS versión 21 y los resultados están presentados en cuadros de una y doble entrada con valores promedios y desviación estándar. Se utilizó el Test de comparación de promedios para comparar los valores en los dos momentos (Perfil actual y Perfil futuro) general y de las dimensiones (conocimientos, habilidades y actitudes). Un nivel de significación de $p < 0.05$ fue considerado como significativo.

5.- ASPECTOS ÉTICOS:

Durante toda la investigación se tendrán en cuenta los principios éticos propuestos en el Informe Belmont (21):

- **Respeto a las personas:**

Los usuarios fueron tratados con respeto en todo momento, aceptando su decisión de participar en la investigación, sin obligarlos a responder preguntas que consideren innecesarias.

- **Beneficencia:** No causar ningún daño, y maximizar los posibles beneficios y minimizar los posibles daños.

Se trató en todo momento de proteger a las profesionales de salud, encontrando el momento oportuno para la realización de los cuestionarios y sobre todo respetando su decisión de participar en el estudio.

- **Principio De Justicia:** todo el personal fue tratado por igual sin distinción de género, raza o religión, respetando siempre su forma de pensar.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

RESULTADOS

Cuadro 01: Características personales de los jefes de Establecimientos de Salud. GERESA Lambayeque -2018

DATOS GENERALES		N°	%
EDAD (años)	25 - 35	16	29.09
	36 - 45	18	32.72
	46 - 60	14	25.45
	>60	7	12.72
SEXO	F	28	50.9
	M	27	49.09
ESTADO CIVIL	Soltero	17	30.9
	Casado	36	65.45
	Divorciado	0	0.0
	Conviviente	2	3.63
CONDICION LABORAL	Nombrado	37	67.27
	CAS	10	18.18
	SNP	0	0.0
	SERUMS	8	14.54
TIEMPO DE SERVICIO (años)	1 - 5	19	34.54
	6 - 10	11	20.0
	>10	25	45.45
RESPONSABLE DE CENTRO DE SALUD	Medico	34	61.81
	Obstetra	5	9.09
	Enfermera	8	14.54
	Odontóloga	3	5.45
	Psicólogo	1	1.81
	Nutricionista	2	3.63
	Biólogo	2	3.63
MAESTRIA	Gerencia Servicios de Salud	18	32.72
	Salud Publica	6	10.90
	Docencia	6	10.90
	Otras	25	45.45
DOCTORADO	Si	3	5.45
	No	52	94.54
SEGUNDA ESPECIALIDAD	Si	6	10.9
	No	49	89.09
Total		55	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Tabla 02. Perfil gerencial actual y futuro de las competencias Gerenciales de conocimientos en los jefes de Establecimientos, GERESA Lambayeque – 2018

CONOCIMIENTOS	PROMEDIO	
	SABE	DEBE SABER
Las políticas de salud	6.30	10
La misión y los objetivos del ES	8.13	9.9
Los servicios que brinda el ES	8.70	9.9
Las necesidades de la comunidad	8.49	9.9
El perfil epidemiológico de la comunidad	8.0	9.9
Los sistemas de información	7.93	9.9
El desarrollo de los planes del ES	7.7	9.9
El desarrollo de los programas del ES 1	7.85	10
Las normas y procedimientos que rigen al ES	8.1	9.9
Las evaluaciones hechas a los servicios del ES	7.8	9.87
Del trabajo que se realiza en los servicios del ES	8.15	9.9
Sobre administración participativa	8.0	9.9
Sobre gestión de trabajo en los servicios de salud	7.5	10
Sobre gerencia de los medios de producción	7.3	10
Sobre administración estratégica	7.4	9.9
Sobre calidad de servicio prestado	7.6	9.9

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Tabla 03. Perfil actual y futuro de las competencias gerenciales de Habilidades en los jefes de establecimientos, GERESA Lambayeque – 2018

HABILIDADES	PROMEDIO	
	SABE	DEBE SABER
Ser capaz de comunicarse con el equipo y los usuarios	8.4	9.6
Saber identificar los problemas	7.98	9.5
Saber encontrar solución a los problemas	8.0	9.9
Usar la creatividad en el trabajo	8.0	9.8
Usar la empatía con el equipo de trabajo y con los usuarios	7.7	10
Usar la intuición en el desarrollo del trabajo	7.84	10
Ser capaz de desarrollar el trabajo en equipo	8.2	9.9
Ser capaz de promover y mantener buenas relaciones con el equipo	7.91	10
Ser capaz de motivar al equipo	7.7	9.7
Ser capaz de usar la planificación como practica gerencial	7.5	9.64
Ser capaz de negociar con el equipo, superiores y usuarios	7.71	9.7
Ser ético con el equipo, superiores y usuarios	8.0	9.5
Ser innovador y agente de cambio	7.9	9.0
Saber gerenciar los programas desarrollados	7.8	9.0
Ser líder con el equipo y comunidad	7.9	9.6
Saber gerenciar al equipo de trabajo	8.0	9.6

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Tabla 04. Perfil actual y futuro de las competencias gerenciales Actitudes en jefes de establecimientos GERESA Lambayeque - 2018

ACTITUDES	PROMEDIO	
	SABE	DEBE SABER
Ser justo con su equipo y usuarios	7.4	9.5
ser afectivo, dando atención al equipo y usuarios	7.57	9.7
Estar abierto a la negociación	7.7	9.8
Estar abierto a los cambios	7.74	9.9
Ser creativo y estimular la creatividad del equipo	7.6	10
Estar abierto al diálogo y saber escuchar	7.56	10
Ser facilitador del trabajo con el equipo y comunidad	7.6	9.9
Incentivar la creatividad del equipo y grupos comunitarios	7.57	10
Desarrollar la iniciativa y la autonomía del equipo y de los grupos	7.5	9.7
Ser un líder educador	6.9	9.59
Tener participación con el trabajo, con el equipo y comunidad	6.83	9.6
Demostrar humildad	7.0	9.6
Privilegiar el trabajo en equipo	7.1	10
Saber resolver problemas	7.5	10
Saber aceptar críticas	7.8	9.4

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Tabla 05. Promedio del Perfil actual y futuro de las competencias gerenciales de Conocimientos, Habilidades y Actitudes en jefes de establecimientos GERESA Lambayeque - 2018

DIENSIONES	SABE		DEBE SABER	
	PROMEDIO	RANGO	PROMEDIO	RANGO
CONOCIMIENTOS	7.79	6.3 – 8.7	9.89	9.87 - 10
HABILIDADES	7.89	7.5 – 8.4	9.67	9.0 - 10
ACTITUDES	7.43	6.83 – 7.8	9.71	9.4 - 10
Promedio	7.77		9.76	

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

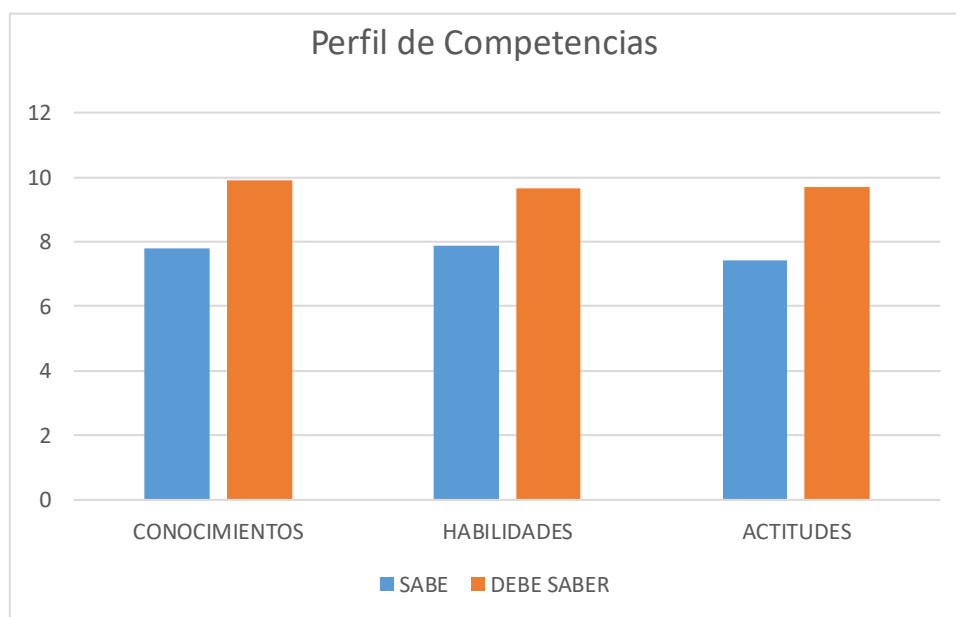


Grafico 01. Perfil actual y futuro de las competencias gerenciales de jefes de establecimientos GERESA Lambayeque- 2018

Tabla 06. Registro de competencias gerenciales de menor y mayor
Valoración de los jefes de establecimientos de Salud.
GERESA Lambayeque-2018

Conocimientos	Menor	Las políticas de salud	6.3
	Mayor	Los servicios que brinda el ES	8.7
Habilidades	Menor	Ser capaz de usar la planificación como practica gerencial	7.5
	Mayor	Ser capaz de comunicarse con el equipo y los usuarios	8.4
Actitudes	Menor	Tener participación con el trabajo, con el equipo y comunidad	6.8
	Mayor	Saber aceptar criticas	7.8

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Tabla 07. Niveles de competencias gerenciales de los jefes de
establecimientos de Salud. GERESA Lambayeque-2018

DIMENSION	NIVEL	SABE		DEBE SABER	
		n	%	n	%
CONOCIMIENTOS	Malo	0	0.0	0	0.0
	Regular	28	50.9	0	0.0
	Bueno	27	49.1	4	7.2
	Excelente	0	0.0	51	92.72
HABILIDADES	Malo	0	0.0	0	0.0
	Regular	32	58.18	0	0.0
	Bueno	23	41.8	6	10.90
	Excelente	0	0.0	49	89.09
ACTITUDES	Malo	0	0.0	0	0.0
	Regular	51	92.72	0	0.0
	Bueno	4	7.27	0	0.0
	Excelente	0	0.0	55	100

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Tabla 08. Frecuencia de temas de capacitación elegidos por los jefes de establecimientos de Salud. GERESA Lambayeque-2018

Tema de Capacitación	n	%
Alta dirección y gerencia	54	98.2
Administración, gestión y evaluación de proyectos	52	94.5
Análisis y planeación estratégica y organizacional	49	89.1
Análisis de clima y cambio organizacional	46	83.6
Calidad en el servicio	40	72.7
Comunicación	33	60.0
Desarrollo de competencias y habilidades directivas o gerenciales	29	52.7
Desarrollo humano	25	45.5
Dirección de recursos humanos	22	40.0
Liderazgo, motivación y manejo de personal	20	36.4
Tecnologías de la información, incluidos temas de paquetería computacional	18	32.7
Formación y gestión de equipos de trabajo y alto desempeño	15	27.3

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Tabla 09. Frecuencia de formas de capacitación elegidos por los jefes de establecimientos de Salud. GERESA Lambayeque-2018

Forma de Capacitación	n	%
Presencial	52	94.5
Semipresencial	47	85.5
Virtual	36	65.4
Auto estudio	32	58.2

Fuente: Ficha de recolección de datos de competencias gerenciales, GERESA- Lambayeque-2018

Discusión

Se propuso conocer el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, consideradas como competencias básicas gerenciales para el cumplimiento efectivo de las funciones y tareas que los jefes de establecimiento de la GERESA Lambayeque- 2019, mediante la elaboración de un Perfil Gerencial Actual y Futuro.

La identificación de un conjunto de necesidades para las capacitaciones con temas administrativos y de competencias gerenciales pertinentes, acorde a los requerimientos tanto del personal con labores activas, como de los que van integrándose en calidad de SERUMS; ayudarán a fortalecer la gestión de la jefatura de establecimientos de salud, mejorando la eficiencia de los recursos y habilitar un órgano administrativo acorde con los principios de descentralización, mejoramiento y modernización que el MINSA pretende para sus centros y puestos de salud.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, en relación con los siguientes objetivos específicos:

Características personales de los jefes de establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque-2019.

Estuvo referido a conocer las frecuencias de edad, sexo, estado civil, profesión, condición laboral, años de experiencia en el cargo y estudios de postgrado. Se observa en la Tabla N° 01, un predominio con 63 % de jefes jóvenes, con la mitad de porcentaje para cada sexo, con 65% de predominio de casados, así mismo de nombrados con 67%, con tiempo de servicios mayor de 10 años el 45%, siendo en su mayoría con 62% profesionales médicos los responsables, seguidos de enfermeras con 15%, todos con estudios de los cuales en gerencia de servicios de salud el 33% y solo 5% de doctorado, y 11 % de segunda especialidad.

Al comparar con los autores, **Santa Cruz A. (2016)**, también identificó que, los jefes de los establecimientos de atención primaria de GERESA Lambayeque son profesionales jóvenes, en su mayoría médicos, con tendencia a una igualdad de género y mayoritariamente con estudios de postgrado. Mientras que **Álvaro S, Rodrigo S, Francielle N, Zanardo A, Ferreira S, Duarte D. (2016)**: Presentan una diversidad de profesionales como jefes en el primer nivel de atención: cirujano

dentista (26,7%), enfermeras (20%), administrador de empresa y fisioterapeuta (con 13% cada uno) (15). Así mismo, **Abiantum L. y Burgos A. (2012)** en su estudio “Competencias y perfil ocupacional para la dirección de empresas de salud”, señalan que las personas que dirigen estas entidades son en su mayoría profesionales con una formación diferente a la de los administradores de empresas y han señalado diversas carencias en temas específicos a la disciplina, lo que se traduce en competencias y perfiles profesionales con una visión política más que técnico–científica que los oriente (12). Esto respalda lo que también sucede en nuestra realidad, donde predomina los cargos de confianza con influencia política y las consecuencias en la población que todos conocemos.

Perfil actual y futuro en cuanto a las competencias gerenciales en los jefes de establecimientos de la GERESA Lambayeque-2019.

Según la Tabla 05, notamos que los responsables de los establecimientos de salud, tienen semejantes conocimientos, habilidades y actitudes, demostrado por los valores promedios y el valor reducido de la desviación estándar, indicando homogeneidad en el Perfil de competencias gerenciales. Resultado concordante con **Oliveira P, y Kowal I**, quienes concluyen que la mayoría de los gerentes tienen perfiles y habilidades similares al perfil y competencias compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos (11). Incluso en este trabajo estas expectativas no fueron evaluadas.

En el presente estudio, el perfil del gerente, está clasificado en competencias gerenciales de conocimientos, habilidades y actitudes, en base a instrumentos específicos, que representan 33% para cada una de ellas, determinando en la escala del 1 al 10 un promedio de conocimientos de 7.79, de habilidades 7.89 y de prácticas 7.43. Aspirando saber en una valoración promedio de 9,7 (Tabla 05). Al respecto, **Pacheco L. (2008)**, estudia el “Perfil gerencial del directivo de las instituciones prestadoras de salud IPS en Barranquilla”, e identifica las competencias: hacer, ser y saber que componen todo el perfil. El resultado es un perfil de gestión que incluye un 50% de habilidades existentes con el ser, el 30% con la habilidad de conocimiento y un 20% con la habilidad del hacer. Estos factores están íntimamente relacionados y presentan un verdadero desafío para quienes ocupan puestos directivos en el desempeño adecuado de sus funciones gerenciales (6). Comparto la recomendación que hace este autor respecto a la

mayor importancia para la competencia, la cual está ligada a la actitud que debe tener todo perfil gerencial.

Perfil actual y futuro en cuanto a las competencias gerenciales en conocimientos de los jefes de establecimientos, GERESA Lambayeque-2019.

Los responsables de los establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque - 2019, manifestaron que saben en promedio de 7.79 +/- 0.9 y deben saber en promedio de 9.89+/-0.5 (Tabla 05). Lo que indica que conocen más del 50% de todos los indicadores del instrumento de conocimientos. Pero cuando se compara con el nivel de conocimiento obtenido mediante la escala de Likert, solo 27 de ellos (49.1%) tiene calificativo bueno, el resto es regular (Tabla 06). Así mismo, según la Tabla 07) se observa que tienen menos conocimientos en el tema de las políticas de salud, teniendo más conocimientos sobre los servicios que brinda su centro de salud. Semejante al determinado por **Cruz Amira en la GERESA Lambayeque. Enero – junio 2015**". Donde reporta que las competencias más importantes son: el conocimiento de las instalaciones físicas y de los materiales de consumo.

Al comparar con los antecedentes, **Mora A. (2007)**, encuentra bajo conocimiento en la gestión financiera, gestión de recursos humanos; responsables de la excesiva centralización de la planificación central, y la definición de políticas y procedimientos por el nivel central; la debilidad en los sistemas de mantenimiento de infraestructura y equipos. Además, las necesidades de atención solicitadas por los usuarios, los colocan en posiciones críticas respecto a la eficacia, eficiencia y efectividad del servicio brindado (4). **André A, Trench M. (2007)**. Evidencia de que la percepción de los gestores, sobre las habilidades de gestión de los Centro de Salud, se basan en una visión simple, lo que afecta directamente el desempeño de las estrategias y dinámicas de los equipos, contribuye al desempeño deficiente efectividad de las propuestas (5). **Grohmann Z, Battistella F, Baratto S, (2012)** Concluyeron que las habilidades identificadas como las más importantes también fueron desarrolladas por profesionales expertos. Sin embargo, muestran brechas de habilidades en las competencias de las siguientes áreas: política de salud pública, sistemas de información, planificación del desarrollo y gestión estratégica (13). Esto concuerda con los resultados obtenidos.

Perfil actual y futuro en cuanto a las competencias gerenciales de habilidades en los jefes de establecimientos de la GERESA Lambayeque-2018.

Los responsables de los establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque - 2019, manifestaron tener habilidades en promedio de 7.89 +/- 0.62 y deben saber en promedio de 9.67+/-0.33 (Tabla 05). Lo que indica que la mayoría domina el manejo de las competencias del instrumento de habilidades. Pero cuando se compara con el nivel de conocimiento obtenido mediante la escala de Likert, solo 23 de ellos (41.8%) tiene calificativo bueno, el resto es regular (Tabla 06). De igual forma, según la Tabla 06 encontramos que tienen un menor conocimiento en el tema de ser capaz de usar la planificación como práctica de gestión, aunque con auto calificativo de 7.5. y se consideran más hábiles, de comunicarse con los grupos de trabajo y los usuarios asumiendo su auto calificativo de 8.5.

Al respecto, **Gutiérrez R, Martínez M, Pallares S, Toran P. (2008)** concluyeron que, para mejorar la eficacia de las organizaciones de atención primaria, es necesario conocer y dominar el conjunto de habilidades requeridas para desempeñar la función de gestión de los centros y servicios de salud pública (8). Esto indica que los responsables de los establecimientos de salud, necesitan de un mapa de competencias que oriente mejor su gestión. **Santa Cruz Amira** en la GERESA Lambayeque. Enero – junio 2015”. Encuentra que las competencias más importantes son: la habilidad de saber desarrollar el trabajo en equipo y saber identificar los problemas.

Perfil actual y futuro en cuanto a las competencias gerenciales de actitudes en los jefes de establecimientos de la GERESA Lambayeque-2019.

Los responsables de los establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque - 2019, manifestaron tener actitudes en promedio de 7.43 +/- 0.37 pero aspiran a tener en promedio de 9.71+/-0.39 (Tabla 05). Lo que indica también, al igual que las dimensiones de conocimientos y habilidades, que la mayoría posee las competencias del instrumento de actitudes. Pero cuando se compara con el nivel de habilidades obtenido mediante la escala de Likert, solo 4 de ellos (7.27%) tiene calificativo bueno, el resto es regular (Tabla 07), considerando que son las competencias de mayor debilidad o desconocimientos, la cual es de mucha importancia, debido a que las competencias de actitudes influyen positivamente

sobre las competencias de habilidades y de conocimientos, por ello **Pacheco L. (2008)**, sostiene que un perfil gerencial debe incluir en un 50% de las competencias relacionadas con el ser, es decir con la actitud del responsable del establecimiento de salud. Así mismo, según la Tabla 06 se observa que tienen menos participación con el trabajo, con el equipo y comunidad con auto calificativo promedio de 6.8, pero saben aceptar críticas con auto calificativo de 7.8 (Tabla 06). Resultado semejante al encontrado por **Santa Cruz Amira** la GERESA Lambayeque. Enero – junio 2015”. Encuentro que la actitud de saber aceptar las críticas y participar del trabajo del equipo y de los usuarios, eran similares a las encontradas en el presente estudio.

Propuesta de temas y formas de capacitación para reforzar las competencias gerenciales de los jefes de establecimiento de la GERESA Lambayeque-2019

La mayoría de autores de los antecedentes concuerdan que es necesario mantener en constante capacitación a los directivos en salud, en las tres dimensiones de competencias: conocimientos, habilidades y actitudes, caso contrario dificultará las funciones establecidas en la reforma del sector salud.

Alta dirección y gerencia (98.2 %), Administración, gestión y evaluación de proyectos (94.5 %), Análisis y planeación estratégica y organizacional (89.1%), Calidad en el servicio (72.7%). Solo **Mora A.** menciona los temas de capacitación en gestión del recurso humano y gestión financiera.

Cuando se preguntó la manera de desarrollar su capacitación, la mayoría sostuvo de la manera presencial (94.5%), seguido de semipresencial (85.5%) y menos virtual (65%) y de autoestudio (58.2%). Ninguno de los autores revisados menciona esta estrategia de capacitación.

En conclusión, se determinó el perfil gerencial presente y futuro de los responsables de las dependencias de salud de la GERESA- Lambayeque para el periodo 2018.

CONCLUSIONES

- 1, Se elaboró el Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, Lambayeque – 2019, correspondiendo en promedio a 7.77 y 9.76 respectivamente
2. Los jefes de establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque: 2019, se caracterizan por predominar con 63 % jóvenes, no diferir en sexo, 65% casados, 67% nombrados, 45%, con tiempo de servicios mayor de 10 años, 62% médicos seguido de enfermeras con 15%, con estudios gerencia de servicios de salud 33% y solo 5% de doctorado y 11 % de segunda especialidad.
3. Referente a las competencias de conocimientos, los responsables de los establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque -2019, tiene un perfil promedio de 7.79 +/- 0.9 y deben saber 9.89+/-0.5. con nivel de conocimiento bueno (49.1%) y tienen menos conocimientos en políticas de salud, y más sobre los servicios que brinda su centro de salud.
4. Los responsables de los establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque -2019, tiene un perfil habilidades en promedio de 7.89 +/- 0.62 y deben saber en promedio de 9.67+/-0.33. Solo 23 de ellos (41.8%) tiene calificativo bueno. Tienen menos conocimientos en ser capaz de usar la planificación como práctica gerencial, y se consideran más hábiles en comunicarse con el equipo de trabajo y los usuarios.
5. Los gestores de los establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque -2019, tienen un perfil en actitudes en promedio de 7.43 +/- 0.37 y aspiran a tener 9.71+/-0.39. Pero solo 4 de ellos (7.27%) tiene calificativo bueno, considerando que son las competencias de mayor debilidad. Tienen menos participación con el trabajo, el equipo y comunidad, pero saben aceptar críticas.

6. En base a los resultados, se propone capacitar en temas de Alta dirección y gerencia, Administración, gestión y evaluación de proyectos, Análisis y planeación estratégica y organizacional. Cuyo desarrollo debe ser de manera presencial o semipresencial.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

1. Informar los resultados a la GERESA- Lambayeque, para que conozca los resultados y tome las medidas correctivas pertinentes.
2. Dar a conocer a los actuales gestores de los establecimientos de salud de la GERESA Lambayeque, para que interioricen los resultados y se motiven a realizar capacitaciones.
3. A los investigadores en esta línea de investigación que realicen proyectos longitudinales para demostrar el cambio mediante la mejora de las competencias gerenciales a ese nivel de atención.

CAPITULO VI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. **Ministerio de salud.** La salud integral: Compromiso de todos. El Modelo de Atención integral de salud. Aprobado con R.M. 729-2003.SA/DM.
2. **Ministerio de Salud.** Lineamientos y medidas de reforma del sector salud. Propuesta de mandato de política 4.5. Lima 2013.
3. **Ponce et al.** Desempeño gerencial en los Policlínicos “Asdrúbal López Vásquez” y “4 de Abril” de la ciudad de Guantánamo. Centro provincial de la escuela nacional de salud pública. Guantánamo Cuba, 2006.
4. **Mora A.** análisis de las competencias gerenciales de directores de centros hospitalarios de la CCSS. Caja Costarricense de Seguro social. San José, Costa Rica, julio 2007.
5. **André A, Trench M.** Competencias para la gerencia de centros de salud: Percepción de los gestores. Artículo Original. Rev Esc Enferm USP 2007; 41(Esp):835-40.www.ee.usp.br/reeusp/
6. **Pacheco L.** Perfil gerencial de los directivos de las instituciones prestadoras de salud, Niveles II, Barranquilla. Tesis para optar el título de MBA Administración de empresas. Universidad del Norte. Rev. Pensamiento y gestión. 2008. 25(1): 139-160
7. **Vilchis S.** Definición de las Competencias Gerenciales para funcionarios de los Servicios estatales de salud como insumo para el desarrollo de un Programa de autoinstrucción en línea. Tesis de grado de la escuela de salud pública de México. Maestría en Gerencia y dirección en salud. 2008.
8. **Gutiérrez R, Martínez M, Pallares S, Torán P.** Análisis y definición de las competencias organizacionales de los directivos de atención primaria de salud en Cataluña. Cátedra de Gestión, Dirección y Administración sanitaria UAB. 2008
9. **Huerta P, Leyton C, Saldia H.** Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. Rev. Salud Pública. 2009. 11(6): 979-987
10. **Ruelas M. y Pelcastre B.** Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud. Revista de especialidades Médico-Quirúrgicas 2010; 15(2): 59-64.

11. **Oliveira P, Kowal I.** Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados”. Rev. Latino- Am. Enfermagem. Jan.-Feb 2011 19(1): 1-10.
12. **Abiantum L. y Burgos A.** Competencias y perfil ocupacional para la dirección de empresas de salud y su correspondencia con el pensum académico de la especialización en administración hospitalaria de la universidad EAN. Tesis de grado para obtener el título de administradora de empresa. Colombia. 2012.
13. **Grohmann Z, BattistellaF, Baratto S.** Competencias del gestor hospitalario: estudio en un hospital público brasileño. RevBrasEnferm, Brasilia (DF). 2012 Abril; 12: 26(1): 191-208.
14. **Santa Cruz A.** “Análisis de las competencias gerenciales de los jefes de establecimientos del primer nivel de atención de la GERESA Lambayeque. Enero – junio 2015” TESIS: Presentada para obtener el grado Académico de Maestra en Ciencias con mención en Gerencia de los Servicios de Salud. UNPRG.2016.
15. **Álvaro S, Rodrigo S, Francielle N, Zanardo A, Ferreira S, Duarte D.** Perfil De Gerentes Atención Primaria De Salud De Una Ciudad De Minas Gerais, Brasil. Rev Enferm Atenção Saúde [Online]. Jan/Jul 2016; 5(1):3-11
16. **Boyatzis R.** the competent management: a model for effective performance. New York: John Wiley. 1982
17. **Wester D.** Developing managerial competence, developing corporate competence. Human ResourceManag. Jour 1998; 8(2): 145_167.
18. **Abraham S, Karns L, Shaw K.** Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. Jour. Manag. Development. 2001; 20(10): 942-852.
19. **Anderson P, Pulich M.** Managerial competencies necessary in today's dynamic health care enviroment. Healthcare manager. Wisconsin 2002.

20. **Durand T.** Forms of incompetence. Fourth International conference on competence-based management: Oslo: Norwegian School of management. 1988.
21. **Boterf G.** Construire la competence collective de L'emprise. Gestion. 1997; 22(3).
22. **Organización Panamericana de la Salud** - Programa de Desarrollo de Recursos Humanos (HSR) División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud (HSP). Competencia como principio para preparación de personal de salud. Bibliografía Anotada. Serie HSR-25. 2000
Disponibile en: <https://www.paho.org/bra/dmdocuments/ACF37.pdf>
23. **Bloom B. et al.** Taxonomía de objetivos educacionais: 1 dominio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1972.
24. **Nonaka I. Takeuchi H.** Criacao de conocimiento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovacao. 4 ed. Rio de Janeiro: campus, 1997.
25. **Argyris Ch.** Aprendizado de duas voltas. HSM Management. 17(3) 14-20 1999.
26. **Katz R.** Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. 1974.
27. **Mattar F.** Pesquisa de marketing. Edicao compacta. Sao Paulo: Atlas. 1996
28. **Rodríguez K.** Virtudes necesarias para ser un buen gerente. Gerentes. Lideres y Paradigmas. 2017.
Disponibile. <http://amhfmaestriaengerenciaempresarial.blogspot.com/2017/03/virtudes-necesarias-para-ser-un-buen.html>
29. **Branden, N.** "La psicología de la Autoestima" Edit. Paidós. España. (2001)
Disponibile: https://books.google.com.pe/books?id=tyInvYSbqjcC&pg=PA5&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
30. **Urcola J.** "Dirigir Personas: Fondo y Formas". Edic. sexta, Edit. ESIC. Madrid. 2010- Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=U1b8SJ0w5pwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- 31. Sterling E.** “Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico”

Costa Rica. 2000. Disponible en:

http://www.bibliotecacuc.ac.cr/cgibin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=5091&shelfbrowse_itemnumber=16318

- 32. UMB-Virtual.** El rol del gerente moderno. Módulo 4

Disponible en: [https://www.google.com/search?q=UMB-](https://www.google.com/search?q=UMB-Virtual.+El+rol+del+gerente+moderno.+M%C3%B3dulo+4&rlz=1C1CHBD)

[Virtual.+El+rol+del+gerente+moderno.+M%C3%B3dulo+4&rlz=1C1CHBD-esPE941PE941&oq=UMB-](https://www.google.com/search?q=UMB-Virtual.+El+rol+del+gerente+moderno.+M%C3%B3dulo+4&rlz=1C1CHBD-esPE941PE941&oq=UMB-)

[Virtual.+El+rol+del+gerente+moderno.+M%C3%B3dulo+4&aqs=chrome..69l57.4180j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF](https://www.google.com/search?q=UMB-Virtual.+El+rol+del+gerente+moderno.+M%C3%B3dulo+4&aqs=chrome..69l57.4180j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF)

- 33. González S.** Habilidades de comunicación hablada: Asertividad + persuasión + alto impacto. Disponible en:

https://books.google.com.pe/books/about/Habilidades_de_comunicaci%C3%B3n_hablada.html?id=qRfx38vgEU8C&redir_esc=y

- 34. Salmuri, F.** El asertividad un tesoro de valor incalculable. Psicología positiva Fácil. 2019. Disponible en:

<https://www.blogpsicopositiva.com/2019/04/la-asertividad-un-tesoro-de-valor.html>

- 35. Goleman D.** La inteligencia emocional. 2009. Disponible en:

<https://www.amazon.com/-/es/Daniel-Goleman/dp/8496778762>

ANEXO Nº 01: CONSENTIMIENTO INFORMADO

**PERFIL ACTUAL Y NECESIDADES DE APRENDIZAJE DE LAS FUNCIONES
GERENCIALES DE LOS JEFES DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA
LAMBAYEQUE-2018**

Fecha: _____

hora: _____

Numero: _____

Se ha propuesto el siguiente estudio con el propósito de investigar el

**Perfil Gerencial Actual y Futuro de los Jefes de Establecimientos de
Salud, GERESA, Lambayeque - 2018.**, Esta información se utilizara para
mejorar su gestión.

Se agradece su colaboración y sinceridad. Sus respuestas son confidenciales.

La entrevista dura entre 20 a 30 minutos.

Yo _____, con domicilio en
_____, hago constar que fui invitado a participar en la presente
investigación, he sido previamente informado sobre los objetivos del estudio, las
restricciones, beneficios y metodología del mismo, y posteriormente acepto participar en
forma voluntaria.

Yo Lic. Obst. **María Miagros Reque Esqueche**, hago constar que a través del presente
documento, cumplo con el reglamento sobre la elaboración del proyecto de
investigación.

Firma de participante

Firma de la Investigadora

**PERFIL ACTUAL Y NECESIDADES DE APRENDIZAJE DE LAS FUNCIONES
GERENCIALES DE LOS JEFES DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD,
GERESA LAMBAYEQUE-2018**

ANEXO 02 : INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I.- INSTRUCCIONES.

Estimado Dr. Jefe de establecimiento de Salud, con la finalidad de mejorar tu gestión, solicito la información solicitada como datos generales, y responder con la mayor sinceridad el presente cuestionario, eligiendo el numeral que consideres apropiada según tu criterio en la parte correspondiente a SABE y hasta donde te faltaría conocer en la parte DEBE SABER, de los conocimientos, habilidades y actitudes.

II.- DATOS GENERALES.

1. Establecimiento de Salud.....
2. Edad..... 3. Sexo:..... 4. Estado Civil:
5. Condición Laboral:..... 6. Tiempo de servicio:.....
7. Residencia:.....
8. Maestría:.....
9. Doctorado:.....
10. Segunda Especialidad:.....
11. Diplomado:.....

III.- PERFIL GERENCIAL (COMPETENCIAS):

Sabe (presente) y debe Saber (futuro)

Marque en el espacio correspondiente según el **Puntaje de cada escala**

N°	CONOCIMIENTOS	SABE										DEBE SABER									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Las políticas de salud																				
2	La misión y los objetivos del ES																				
3	Los servicios que brinda el ES																				
4	Las necesidades de la comunidad																				
5	El perfil epidemiológico de la comunidad																				
6	Los sistemas de información																				
7	El desarrollo de los planes del ES																				
8	El desarrollo de los programas del ES 1																				
9	Las normas y procedimientos que rigen al ES																				
10	Las evaluaciones hechas a los servicios del ES																				
11	Del trabajo que se realiza en los servicios del ES																				
12	Sobre administración participativa																				
13	Sobre gestión de trabajo en los servicios de salud																				
14	Sobre gerencia de los medios de producción																				
15	Sobre administración estratégica																				
16	Sobre calidad de servicio prestado																				

N°	HABILIDADES	SABE										DEBE SABER									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ser capaz de comunicarse con el equipo y los usuarios																				
2	Saber identificar los problemas																				
3	Saber encontrar solución a los problemas																				
4	Usar la creatividad en el trabajo																				
5	Usar la empatía con el equipo de trabajo y con los usuarios																				
6	Usar la intuición en el desarrollo del trabajo																				
7	Ser capaz de desarrollar el trabajo en equipo																				
8	Ser capaz de promover y mantener buenas relación con el equipo																				
9	Ser capaz de motivar al equipo																				
10	Ser capaz de usar la planificación como practica gerencial																				
11	Ser capaz de negociar con el equipo, superiores y usuarios																				
12	Ser ético con el equipo, superiores y usuarios																				

13	Ser innovador y agente de cambio																			
14	Saber gerenciar los programas desarrollados																			
15	Ser líder con el equipo y comunidad																			
16	Saber gerenciar al equipo de trabajo																			

N°	ACTITUDES	SABE										DEBE SABER									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ser justo con su equipo y usuarios																				
2	ser afectivo, dando atención al equipo y usuarios																				
3	Estar abierto a la negociación																				
4	Estar abierto a los cambios																				
5	Ser creativo y estimular la creatividad del equipo																				
6	Estar abierto al dialogo y saber escuchar																				
7	Ser facilitador del trabajo con el equipo y comunidad																				
8	Incentivar la creatividad del equipo y grupos comunitarios																				
9	Desarrollar la iniciativa y la autonomía del equipo y de los grupos																				
10	Ser un líder educador																				
11	Tener participación con el trabajo, con el equipo y comunidad																				
12	Demostrar humildad																				
13	Privilegiar el trabajo en equipo																				
14	Saber resolver problemas																				
15	Saber aceptar criticas																				

IV. CAPACITACION:

1) Recibió alguna capacitación o inducción a su cargo actual:

2) Enumere, ¿en los últimos tres años, que actualizaciones, capacitaciones o profesionalizaciones (diplomados, maestrías, doctorados) ha recibido o asistido por cuenta propia?

Priorice los que se relacionen con su ejercicio directivo. Utilice el anexo 3 A

1.....

2.....

3.....

3) Mencione ¿Qué medios, técnicas y recursos ha utilizado para obtener las capacitaciones que mencionó en la pregunta anterior?

Sugerimos utilizar el anexo 3B

1.....

2.....

3.....

4) En el supuesto que su institución, para la que labora cubra los gastos ¿Qué capacitaciones propias de su desempeño laboral considera que requiere recibir?

ANEXO 03 A: TEMA DE CAPACITACION

1. Administración de empresas
2. Administración, gestión y evaluación de proyectos
3. Alta dirección y gerencia
4. Análisis y planeación estratégica y organizacional
5. Análisis de clima y cambio organizacional
6. Calidad en el servicio
7. Comunicación
8. Desarrollo de competencias y habilidades directivas o gerenciales
9. Desarrollo humano
10. Desarrollo organizacional y gestión de cambio
11. Dirección de recursos humanos
12. Docencia
13. Estadística aplicada, investigación de operaciones
14. Fijación de metas y objetivos
15. Finanzas, economía, análisis e interpretación de estados financieros
16. Formación y gestión de equipos de trabajo y alto desempeño
17. Legislación
18. Liderazgo, motivación y manejo de personal
19. Negociación, manejo de conflictos, resolución inteligente de problemas
20. Mercadotecnia, publicidad, investigación de mercados, ventas, coaching
21. Toma de decisiones, manejo de estrés

22. Tecnologías de la información, incluidos temas de paquetería computacional
23. Temas de actualización médico-asistencial
24. Maestrías, doctorados, diplomados, cursos diversos y temas que no se enlistan anote los nombres

ANEXO 03 B: FORMA DE CAPACITACION:

1. Presencial
2. Virtual (internet, blackboard, Webex)
3. A distancia (videoconferencia, teleconferencia)
4. Auto estudio
5. Por correo Utilizar el anexo 3-A

5) En el supuesto que la institución no cubra los gastos ¿Qué alternativas de capacitación vislumbra en el corto y mediano plazo?

Sugerimos utilice el anexo 3-B

- 1.....
- 2.....
- 3.....

ANEXO 04:

INFORME DE VALIDACION INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
(Por Juicio de Expertos)

1.- TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE
ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018

2.- INSTRUMENTO:

Escala valorativa para medir:

El Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, Lambayeque, en base a competencias de conocimientos, habilidades y actitudes; para mejorar la gestión.

3.- EXPERTO:

3.1. APELLIDOS Y NOMBRES: **LUIS ROLANDO SANDOVAL CRUZALEGUI**

3.2. INSTITUCION: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - FMH

3.3. GRADO ACADEMICO: Maestro en Gerencia de Servicios de Salud

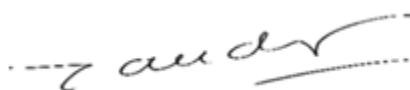
4.- INFORME.

El suscrito hace constar que ha revisado el instrumento de recolección de datos del proyecto en mención, el cual está relacionado con la tabla de operacionalización y los objetivos, cumpliendo los criterios metodológicos de la investigación científica. Quedando listo para continuar.

5.- VALORACION CUALITATIVA: **ADECUADO.**

6.- FECHA: 28 febrero 2020

7.- FIRMA Y DNI:



16769231

ANEXO 04:

INFORME DE VALIDACION INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
(Por Juicio de Expertos)

1.- TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE
ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018

2.- INSTRUMENTO:

Escala valorativa para medir:

El Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud,
GERESA, Lambayeque, en base a competencias de conocimientos,
habilidades y actitudes; para mejorar la gestión.

3.- EXPERTO:

3.1. APELLIDOS Y NOMBRES: **JUAN ALBERTO VEGA GRADOS**

3.2. INSTITUCION: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - FMH

3.3. GRADOS ACADEMICOS: Doctor en Ciencias de la Salud

Maestro en Gerencia de Servicios de Salud

4.- INFORME.

El suscrito hace constar que ha revisado el instrumento de recolección de
datos del proyecto en mención, el cual está relacionado con la tabla de
operacionalización y los objetivos, cumpliendo los criterios metodológicos de
la investigación científica. Estando conforme para continuar.

5.- VALORACION CUALITATIVA: **ADECUADO.**

6.- FECHA: 10 febrero 2020



7.- FIRMA Y DNI:

16632040

ANEXO 04:

INFORME DE VALIDACION INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
(Por Juicio de Expertos)

1.- TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE
ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018

2.- INSTRUMENTO:

Escala valorativa para medir:

El Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, Lambayeque, en base a competencias de conocimientos, habilidades y actitudes; para mejorar la gestión.

3.- EXPERTO:

3.1. APELLIDOS Y NOMBRES: **VÍCTOR HUGO ECHEANDÍA ARELLANO**

3.2. INSTITUCION: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - FMH

3.3. GRADOS ACADEMICOS: Maestro en Gerencia de Servicios de Salud

4.- INFORME.

El suscrito hace constar que ha revisado el instrumento de recolección de datos del proyecto en mención, el cual está relacionado con la tabla de operacionalización y los objetivos, cumpliendo los criterios metodológicos de la investigación científica. Estando conforme para continuar.

5.- VALORACION CUALITATIVA: ADECUADO.

6.- FECHA: 12 febrero 2020



7.- FIRMA Y DNI:

16775809

ANEXO 04:

INFORME DE VALIDACION INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
(Por Juicio de Expertos)

1.- TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE
ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018

2.- INSTRUMENTO:

Escala valorativa para medir:

El Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud, GERESA, Lambayeque, en base a competencias de conocimientos, habilidades y actitudes; para mejorar la gestión.

3.- EXPERTO:

3.1. APELLIDOS Y NOMBRES: **Dr. ELMER HUANGAL NAVEDA**

3.2. INSTITUCION: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - FMH

3.3. GRADOS ACADEMICOS: Maestro en Gerencia de Servicios de Salud

4.- INFORME.

El suscrito hace constar que ha revisado el instrumento de recolección de datos del proyecto en mención, el cual está relacionado con la tabla de operacionalización y los objetivos, cumpliendo los criterios metodológicos de la investigación científica. Estando conforme para continuar.

5.- VALORACION CUALITATIVA: ADECUADO.

6.- FECHA: 05 febrero 2020



7.- FIRMA Y DNI: 16485908

ANEXO 04:

INFORME DE VALIDACION INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
(Por Juicio de Expertos)

1.- TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

PERFIL GERENCIAL ACTUAL Y FUTURO DE LOS JEFES DE
ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, GERESA LAMBAYEQUE-2018

2.- INSTRUMENTO:

Escala valorativa para medir:

El Perfil Gerencial Actual y Futuro de los jefes de Establecimientos de Salud,
GERESA, Lambayeque, en base a competencias de conocimientos,
habilidades y actitudes; para mejorar la gestión.

3.- EXPERTO:

3.1. APELLIDOS Y NOMBRES: **Dr. JUAN HUMBERTO GILES AÑÍ**

3.2. INSTITUCION: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - FMH

3.3. GRADOS ACADEMICOS: Maestro en Docencia Universitaria

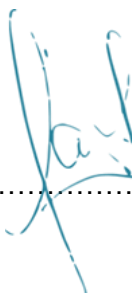
4.- INFORME.

El suscrito hace constar que ha revisado el instrumento de recolección de
datos del proyecto en mención, el cual está relacionado con la tabla de
operacionalización y los objetivos, cumpliendo los criterios metodológicos de
la investigación científica. Estando conforme para continuar.

5.- VALORACION CUALITATIVA: COHERENTE Y ADECUADO.

6.- FECHA: 15 febrero 2020

7.- FIRMA Y DNI: 16423071.....



ANEXO Nº 05
CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	AÑO 2019						AÑO 2021					
	MESES						MESES					
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
FASE DE PLANEAMIENTO												
I Revisión bibliográfica												
II Elaboración del proyecto												
III Presentación del proyecto y obtención de permisos/autorizaciones												
FASE DE EJECUCIÓN												
IV Registro de datos												
V Análisis estadístico												
VI Interpretación de datos												
FASE DE COMUNICACIÓN												
VII Elaboración del informe												
VIII Presentación del informe												

EVIDENCIAS DEL TRABAJO DE CAMPO
(Se demuestra que los Responsables de los
Establecimientos de Salud GERESA- Lambayeque-2018,
son médicos, enfermeras y obstetras)



