

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
SALUD



HABILIDADES GERENCIALES Y GESTION ADMINISTRATIVA EN LOS
EQUIPOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS EQUIPOS DE
GESTIÓN DE LA RED DE SALUD VENTANILLA, CALLAO, 2019

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR
DE ADMINISTRACION EN SALUD

AUTOR:
LUIS JESUS GUTIÉRREZ CAMPOS

CALLAO – 2020
PERU

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO:

- DRA. NANCY SUSANA CHALCO CASTILLO PRESIDENTE
- DR. JUAN BAUTISTA NONUTA CHULLY SECRETARIA
- DR. HERNAN OSAN CORTEZ GUTIERREZ MIEMBRO
- DRA. NOEMI ZUTA ARRIOLA MIEMBRO

ASESOR: DR. CESAR MIGUEL GUEVARRA LLACZA

Nº de Libro: 01

Nº de Acta: 07-2020

Fecha de Aprobación de tesis: 06 de Febrero del 2020

Resolución de Comité Directivo de la Unidad de Posgrado N° 19-2020-CDUPG-FCS de fecha 21 de Enero del 2020, donde se designa Jurado Examinador de tesis para obtener el grado académico de doctor

DEDICATORIA

A mis hijas Angela, Lucero y
Ariana;
por estar a mi lado y porque
representan el mejor motivo para
ser feliz.

A mi querido padre por su noble
ejemplo, a mí
Querida madre por su amor
incondicional y
a mis hermanos por compartir
sus vidas conmigo.

A Dios por estar conmigo y
fortalecer mi fe para lograr mis
metas.

AGRADECIMIENTO

A los equipos de gestión de la Red de Salud Ventanilla por su amistad y por
por su apoyo incondicional para el cumplimiento de mis metas personales.

A la Universidad Nacional del Callao por su loable contribución a mi desarrollo personal.

A mi hermana Rosario por su apoyo incondicional e impulso para salir adelante.

ÍNDICE

RESUMEN	06
ABSTRACT	07
RESUMO	08
INTRODUCCION	09
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción de la realidad problemática	11
1.2 Formulación del Problema	12
1.2.1 Problema General	12
1.2.2. Problemas Específicos	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4 Justificación	14
CAPITULO II: MARCO TEORICO	17
2.1. Antecedentes	17
2.2. Bases Teóricas	24
2.2.1. Variable 1: Habilidades Gerenciales	24
2.2.2. Variable 2: Gestión Administrativa	30
2.3. Fundamento conceptuales	47
2.3.1 Fundamento Filosófico	47
2.3.2 Fundamento Metodológico	48
2.3.3 Fundamento Epistemológico	49

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES	52
3.1. Hipótesis	52
3.2. Definición de variables	53
3.3. Operacionalización de Variables	54
CAPITULO IV: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	56
4.1. Tipo y Diseño de Investigación	56
4.1.1. Tipo de investigación	56
4.1.2. Diseño de la investigación	56
4.2. Población y Muestra	57
4.2.1. Población	57
4.2.2. Muestra	57
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
4.4. Análisis y procesamiento de datos	61
CAPITULO V: RESULTADOS	63
5.1 Resultados Descriptivos	53
5.2 Resultados Inferenciales	71
CAPITULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
6.1 Contrastación de hipótesis	73
6.2 Contrastación de resultados con estudios similares	76
6.3 Responsabilidad ética	78
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	83

ANEXOS	88
Anexo 1 : Matriz de Consistencia	89
Anexo 2 : Instrumento de habilidades gerenciales	91
Anexo 3 : Instrumento de gestión administrativa	93
Anexo 4 : Consentimiento informado	95
Anexo 5: Base de datos de habilidades gerenciales	96
Anexo 6: Base de datos de gestión administrativa	98

CUADROS DE CONTENIDO

Cuadro 5.1.1	Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	63
Cuadro 5.1.2	Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	64
Cuadro 5.1.3	Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	65
Cuadro 5.1.4	Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	66
Cuadro 5.1.5	Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	68
Cuadro 5.1.6	Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	69
Cuadro 5.2.1	Significancia de la variable habilidad gerencial en el impacto de la gerencia administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla..	71
Cuadro 5.2.2	Tabla de contingencia para la gestión administrativa según habilidad gerencial de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	72

GRÁFICOS DE CONTENIDO

Grafico 5.1.1	Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	63
Grafico 5.1.2	Nivel de gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	64
Grafico 5.1.3	Nivel de Gestión Administrativa en la dimensión Planeación de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	66
Grafico 5.1.4	Nivel de Gestión Administrativa en la dimensión Organización de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	67
Grafico 5.1.5	Nivel de Gestión Administrativa en la dimensión Dirección de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	68
Grafico 5.1.6	Nivel de Gestión Administrativa en la dimensión Control de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	70
Grafico 5.2.1	Dispersión de habilidades gerenciales versus gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	71
Grafico 5.2.2	Contingencia de gestión administrativa según habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.	72

Resumen

La tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre las Habilidades gerenciales y la gestión administrativa de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

El método empleado fue hipotético deductivo, de tipo básico, de nivel descriptivo - correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental y con corte transversal. Su total poblacional estuvo formada por los 60 profesionales de salud que conforman el equipo básico de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla, la muestra fue conformada por el total de profesionales (15 médicos, 15 enfermeras, 15 obstetras y 15 odontólogos) de cada establecimiento de salud. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta siendo los instrumentos cuestionarios debidamente validados por un juicio de expertos y determinando su confiabilidad mediante el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach cuyo valor fue de 0,913 para la variable habilidades gerenciales y 0,976 para la variable gestión administrativa. Respecto a los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla, se concluyó: (a) Existe una relación entre habilidades gerenciales y gestión administrativa de "0,526", con un valor de significancia de "0,00" pudiéndose afirmar que las mejores habilidades gerenciales se asocian con la mayor eficiencia en la gestión administrativa. (b) Existe una fuerte relación entre habilidades gerenciales y planeación de "0,57", con un valor de significancia de "0,00". (c) Existe una relación entre habilidades gerenciales y organización "0,51", con un valor de significancia de "0,00" (d) Existe una relación entre habilidades gerenciales y dirección "0,52", con un valor de significancia de "0,00" e) Existe una relación entre habilidades gerenciales y el control "0,49", con un valor de significancia de "0,00".

Palabras claves: habilidades gerenciales y gestión administrativa

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between management skills and the administrative management of the management teams of the health facilities of the Ventanilla Health Network.

The method used was hypothetical deductive, the type of investigation was basic, descriptive - correlational level, quantitative approach; of non-experimental design and cross-section. The population was formed by the 60 health professionals that make up the basic management team of the health facilities of the Ventanilla Health Network, the sample was made up of 60 professionals (15 doctors, 15 nurses, 15 obstetricians and 15 dentists) of each health facility. The technique used to collect information was the survey and the data collection instruments were questionnaires that were duly validated through expert judgments and determining their reliability through the Cronbach Alpha reliability statistic whose value was 0.913 for the skills variable management and 0.976 for the variable administrative management. Regarding the management teams of the health establishments of the Ventanilla Health Network, the following conclusions were reached: (a) There is a relationship between managerial skills and administrative management of "0.526", with a significance value of "0,00" so we can say that the best management skills are associated with greater efficiency in administrative management. (b) There is a strong relationship between managerial skills and planning of "0.57", with a significance value of "0.00". (c) There is a relationship between management skills and organization "0.51", with a significance value of "0.00" (d) There is a relationship between management skills and management "0.52", with a value of significance of "0.00" e) There is a relationship between managerial skills and the "0.49" control, with a significance value of "0.00".

Keywords: managerial skills and administrative management

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi determinar a relação entre habilidades gerenciais e a gestão administrativa das equipes gerenciais das unidades de saúde da Rede de Saúde Ventanilla.

O método utilizado foi dedutivo hipotético, o tipo de investigação foi básico, descritivo - nível correlacional, abordagem quantitativa; delineamento não experimental e seção transversal. A população foi formada pelos 60 profissionais de saúde que compõem a equipe de gestão básica dos estabelecimentos de saúde da Rede de Saúde Ventanilla, a amostra foi composta por 60 profissionais (15 médicos, 15 enfermeiros, 15 obstetras e 15 dentistas) de cada unidade de saúde. A técnica utilizada para coletar informações foi a pesquisa e os instrumentos de coleta de dados foram questionários devidamente validados por meio de julgamentos de especialistas e a determinação de sua confiabilidade por meio da estatística de confiabilidade Alfa de Cronbach, cujo valor foi 0,913 para a variável habilidades. gestão e 0,976 para a variável gestão administrativa. Em relação às equipes de gestão dos estabelecimentos de saúde da Rede de Saúde Ventanilla, foram alcançadas as seguintes conclusões: (a) Existe uma relação entre habilidades gerenciais e gestão administrativa de "0,526", com um valor de significância de "0,00" para que possamos dizer que as melhores habilidades de gerenciamento estão associadas a uma maior eficiência no gerenciamento administrativo. (b) Existe uma forte relação entre habilidades gerenciais e planejamento de "0,57", com um valor de significância de "0,00". (c) Existe uma relação entre habilidades de gerenciamento e organização "0,51", com um valor de significância de "0,00" (d) Há um relacionamento entre habilidades de gerenciamento e organização "0,52", com um valor de significância de "0,00" e) Existe uma relação entre as habilidades de gerenciamento e o controle "0,49", com um valor de significância de "0,00".

Palavras-chave: habilidades gerenciais, Gestão administrativa

INTRODUCCION

Las investigaciones sobre las habilidades gerenciales se iniciaron a consecuencia de las frecuentes modificaciones en el contexto económico mundial, debido a la globalización de los mercados, durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI; permitiendo la aplicación progresiva de la definición de competencias en las organizaciones y aportándole cierta identidad corporativa, valores y habilidades para cumplir efectivamente sus funciones. En un medio competitivo y exigente desarrollado actualmente es primordial para un directivo desarrollar y optimizar las habilidades gerenciales.

La gestión administrativa en salud es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud, medio ambiente, recursos naturales, saneamiento básico urbano y rural, innovación tecnológica, a través de la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos. En otras palabras, la administración en salud es la administración de empresas aplicada a las organizaciones proveedoras de bienes y servicios de salud - sanitarios, y ambientales, que resulten en el sostenimiento o restablecimiento en la salud de los usuarios, a quienes -dentro del establecimiento de salud- se les denominan clientes y/o pacientes; al igual que el desarrollo sostenible.

La presente investigación aborda las habilidades gerenciales y su relación con la gestión administrativa de las instituciones prestadoras de salud del primer nivel de atención en los distritos de Ventanilla y Mi Perú de la Región Callao y comprende de lo siguiente: Planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, planteamiento de hipótesis, definición y operacionalización de variables, recolección y procesamiento de datos, resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El gerente de hoy requiere una serie de habilidades esenciales que estén acorde con las transformaciones de las instituciones que dirige. Está claro que los directivos del sector salud no deben ser ajenos a estos cambios, siendo además prioritarios por el sector que día a día presenta innovaciones en medicamentos, tecnologías y servicios, pero más que nada con un único fin la preservación de la salud de las personas.

Actualmente los directivos de las instituciones públicas deben de poseer el desarrollo de habilidades gerenciales y la gestión administrativa, pues estas habilidades se han vuelto necesarias y cada vez más importante, las habilidades gerenciales de los líderes son necesarias en todas las instituciones y con mucha más frecuencia en el sector público, un sector crítico el cual necesita una serie de destrezas. Asimismo, la gestión es fundamental en la aplicación de los principios generales de la administración para manejar los recursos para la salud a fin de tomar decisiones que contribuyan al desarrollo del proceso que abarca desde las ideas básicas en base al conocimiento del sector o la experiencia, hasta la aplicación de la misma, sean de gran o pequeña envergadura.

Los funcionarios públicos, mundialmente deben estar en la capacidad de poseer habilidades gerenciales, manejo de información, capacidad para analizar y evaluar las posibles soluciones según los fines trazados.

En el contexto de la Red de Salud Ventanilla, existe procesos instalados que desarrollan diversos procesos administrativos para salvaguardar la salud poblacional de su jurisdicción, donde muchas veces se vuelven complejos y en oportunidades engorrosos, empañando la calidad de atención a los usuarios que llegan a recibir atención sanitaria con estándares acorde al nivel de atención. En este sentido, cada administración pública dentro sus valores institucionales tiene responder adecuadamente a los requerimientos de los usuarios y a toda la comunidad que requiere atención en salud, todo ello con el propósito de agilizar y terminar en tiempos prudenciales los diversos procesos administrativos que desarrollan, siempre salvaguardando la calidad en todo proceso ejecutado.

Debido a lo mencionado líneas arriba, se pretende hacer un diagnóstico de cómo se realiza el proceso de gestión administrativa por parte de los directivos, identificar el equipo de gestión de la Red de Salud Ventanilla, a fin de generar un diagnóstico y reorientación de las estrategias de conducción de la Dirección d Red de Salud Ventanilla, para optimizar las intervenciones sanitarias, cumplir con

los compromisos de gestión establecidos en los Convenios de Gestión, Convenio FED-CAD, Convenio SIS-Gobierno Regional y otros más para optimar la condición de salud de las personas incidiendo sobre las prioridades sanitarias establecidas para aumentar la salud materno infantil, contribuir a la modernización de la gestión pública, además de sugerir qué instrumentos utilizar para hacer una mejor gestión de los administradores en Salud.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre las Habilidades gerenciales y la Gestión administrativa de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla?

1.2.2. Problemas Específicos

a. ¿Cuál es la relación entre las Habilidades gerenciales y la Planeación de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla?

b. ¿Cuál es la relación entre las Habilidades gerenciales y la Organización de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla?

c. ¿Cuál es la relación entre las Habilidades gerenciales y la Dirección de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla?

d. ¿Cuál es la relación entre las Habilidades gerenciales y el Control de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general:

Determinar la relación entre las Habilidades gerenciales y la gestión administrativa de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

1.3.2. Objetivos específicos:

a. Identificar la relación entre las Habilidades gerenciales y la Planeación de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

b. Identificar la relación entre las Habilidades gerenciales y la Organización de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

c. Identificar la relación entre las Habilidades gerenciales y la Dirección de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

d. Identificar la relación entre las Habilidades gerenciales y el Control de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

1.4. Justificación

Conveniencia

Esta investigación es conveniente desarrollarla porque permite conocer las habilidades gerenciales y el nivel de gestión administrativa de los equipos de gestión del primer nivel de atención, y así determinar la relevancia de las habilidades del gestor en salud para cumplir con los indicadores de desempeño y compromisos de mejora, esto permitirá identificar la situación epidemiológica de los pobladores de los distritos de Ventanilla y Mi Perú y que alternativas propositivas permiten mejoras en la Red de Salud Ventanilla.

Relevancia Social

La tesis es de gran relevancia porque permitirá gestionar adecuadamente los diferentes recursos que cuenta la Red de Salud, en aras de lograr la cobertura de los indicadores sanitarios y satisfacer la demanda poblacional y así incrementar la calidad de vida y el bienestar social.

Implicancia Práctica

La tesis permitirá demostrar que las habilidades gerenciales tienen gran importancia en el desenvolvimiento de la gestión en la Red de

Salud, para asegurar el cumplir con las metas y coberturar demandas por la población, con estándares de calidad en la atención que satisfaga a los clientes que utilizan los servicios ofertados en los diferentes establecimientos de salud.

Valor Teórico

La tesis permitirá conocer en mayor medida la importancia de las habilidades gerenciales y su relación con los diferentes procesos de la gestión administrativa, asimismo su propósito es plantear planes de mejora continua de la calidad en los diversos servicios sanitarios.

Utilidad Metodológica

La tesis contribuirá a aclarar la relación entre las variables estudiadas, mediante constitución de nueva base metodológica para estudios venideros en relación al tema estudiado. Las hipótesis planteadas en la investigación se comprobarán a través del procesamiento estadístico de datos primarios y secundarios obtenidos de la dependencia respectiva de los indicadores seleccionados, durante el periodo de estudio escogido.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

A Nivel Internacional

REYES (2016), en su tesis de título “habilidades Gerenciales y desarrollo organizacional”, presentado en la universidad Rafael Landívar. Guatemala. Facultad de Humanidades. En su tesis de grado concluye: 1. Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, pues estas permiten que los administradores de cada institución usen sus conocimientos, experiencias y más que nada sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así a conseguir las metas establecidas y mejorar la productividad. 2. Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir en la empresa. Entre ellas conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y armonizar con los colaboradores. 3. Para las organizaciones investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional pues los gerentes necesitan hacer diagnósticos acerca del estado real de la empresa y así conocer los cambios que necesitan realizar. 4. Acorde al estudio el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las

habilidades necesarias, lo que hace posible que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

PEREDA PEREZ, (2016) en la tesis “Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, presentada en la Universidad de Córdoba, donde el objetivo principal de la tesis fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, con un enfoque cuantitativo, según indica, pues se trabajó con los resultados obtenidos por las encuestas, lo cual ha permitido extraer inferencias lógicas que determinan las cualidades y características de la investigación. Se utilizó un cuestionario de 27 items, formulados en base a una escala de Likert. Concluyendo que las habilidades personales y directivas establecen una ventaja competitiva configurada fuertemente en el presente, y que los directivos de entidades públicas se corresponden con una clase de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a satisfacer al ciudadano y cumplir con los objetivos de la organización.

MONTAÑO (2014), en el estudio “Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas”. Universidad Militar Nueva Granada. España. Quien concluye: 1. Es importante detenerse a analizar los conflictos que impactan el desempeño de un gerente y

el proceso de gestión y dirección de una entidad pública. La mayor parte de ellos conciernen a inconvenientes de política transicional, falta de continuidad debido a las modificaciones en las directrices gubernamentales, falta de gestión administrativa y un débil sistema de información, comunicación y control. Pero más que nada, una debilidad notoria del perfil gerencial que predomina actualmente en el sector público.

2. Los 15 gerentes del sector público deberán ser capaces de desarrollarse simultáneamente en prácticas y teorías administrativas, que les ayude a traducir el proceso administrativo en una función social de Estado y articularlo con las normas legales. Es importante desarrollar un liderazgo ajustado en el servicio genuino hacia el ciudadano. Por consiguiente, la comunicación asertiva y la orientación al servicio deben ser el denominador que contribuya a la construcción de confianza entidad-usuario, como condición para crear una verdadera cohesión.

3. Conforme las entidades del sector público evolucionen y se transformen, es necesario estructurar y potencializar determinadas habilidades y competencias a nivel gerencial. Por eso el gerente, o quien aspire serlo en el sector público, debe buscar la forma de permanecer siempre actualizado sobre las nuevas teorías gerenciales, permitiéndose impulsar una verdadera transformación, aprovechando el talento humano e identificando objetivamente las variables de su entorno. Esta nueva generación

de valor tiene que producirse mediante el conocimiento, utilizando tecnologías de información y automatización, pero fundamentando sus acciones en la ética y los valores.

URIZAR, 2013. En la tesis “percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales en una empresa guatemalteca”, su muestra fue de 10 individuos de género masculino que ejercen el puesto de supervisores de una institución dedicada a servicios técnicos aeroportuarios en la ciudad de Guatemala, su objetivo fue conocer la percepción de un grupo de colaboradores de mandos medios, en relación a los estilos de toma de decisiones de las gerencias de la organización; su diseño fue de tipo cualitativo; la técnica utilizada fue una entrevista semi estructurada con preguntas abiertas para evaluar los mandos medios de la empresa. En su conclusiones indican que la relación a las manifestaciones del estilo de toma de decisión racional evidenciadas por el equipo gerencial presentan un desarrollo lógico y eficiente, y en la búsqueda de información producen argumentos sólidos y constantes creados por las gerencias para poseer un conocimiento del problema.

NARANJO Y GONZALES (2012) realizaron un estudio llamado habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe Colombia. Su objetivo fue caracterizar las capacidades gestión que disponen los líderes de las medianas

instituciones, y en la medida que cooperaron para hacer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El estudio empleado fue exploratorio descriptivo, el instrumento usado fue de dieciocho (18) preguntas, que permitió que medir la variable de estudio, la muestra fue aplicada a doscientos cincuenta y dos (252) líderes, pudiendo identificar dichas habilidades, los investigadores concluyeron, los líderes cuentan con un perfil de liderazgo relacional, utilizan siempre la comunicación oral, son muy observadores y escuchan a sus subordinados, se caracterizan por ser líderes reactivos y un elevado nivel de estrés.

OTERO (2009), en su tesis doctoral de Gerencia Locutora, de nombre "competencias directivas en la gestión gerencial comunitaria", su investigación fue de tipo descriptivo, su diseño de campo fue no experimental-transaccional. Su muestra fue de 40 gerentes de gestión comunitaria de las organizaciones dedicadas al tendido de líneas su lacustres en el Zulia, aplicándoles un instrumento con escala tipo Likert conformado por 18 ítems, en su estadística obtuvo una confiabilidad de 0,89, sus conclusiones indican que los directivos desarrollan competencias que implican efectivo manejo de la comunicación verbal y no verbal, caracterizada por un estilo asertivo, una retroalimentación positiva, una escucha activa y un efectivo desenvolvimiento de situaciones dificultosas.

A Nivel nacional

SÁNCHEZ (2016), en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2015”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo de Huaraz, para obtener el título profesional de Maestra en Gestión Pública llegando a la siguiente conclusión: 1. Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Carhuaz - 2015, siendo $p = 0.000$ lo cual es menor al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Las habilidades gerenciales mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. 2. Más de la mitad, el 56%, de los directivos de la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2015 ha desarrollado las habilidades gerenciales a un nivel medio, a un nivel alto solo el 23% y 21% a nivel bajo, esto evidencia que falta desarrollar las habilidades gerenciales en su mayoría, más que nada en dimensiones de manejo de conflictos y espíritu emprendedor.

CHAUCHA (2014), en su tesis para optar el grado de magister, titulada “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas, 2013”. Universidad Alas Peruanas, su estudio fue básico descriptivo correlacional, diseño no experimental, su muestra fue

de 200 docentes. Concluyó: primera conclusión: que el 69% de docentes se relaciona con el desarrollo de competencias gerenciales con una poco adecuada administración de recursos financieros, confirmándose con la prueba de Spearman, que fue de 0,565 y el p valor de 0,000 , segunda conclusión: que el 56% de los docentes coincidan en el desarrollo de las competencias gerenciales con la administración del personal poco adecuada, y para el 30% de docentes fue adecuada, confirmándose con la prueba de Spearman que fue de 0,276 y un p valor de 0,006; tercera conclusión: que el 68% de docentes consideró que se desarrollaron competencias gerenciales y se organizaron y manejaron adecuadamente los documentos de gestión, obtenido con la prueba de Spearman, un valor de 0,293 y un p valor de 0,003, cuarta conclusión: la relación según Spearman fue de 0,468 y un p valor de 0,000 existiendo una evidencia estadística para considerar que el valor obtenido no es producto del azar sino de la relación entre las variables desarrolladas.

VERA (2010), en su tesis “Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna 2010”, aplicó en su estudio un cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna concluyendo de que en el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional, asimismo estas

prevalecen en los líderes para desarrollar su acción gerencial las mismas que está relacionadas con la planeación, organización, dirección y control, existiendo una estrecha congruencia entre las competencias que determinan a los líderes como personas y ejercen su cargo de supervisor.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Variable 1: Habilidades Gerenciales

Habilidades gerenciales, es una destreza, capacidad o conocimiento que se tiene y desarrolla para manejarse en un medio, es la aptitud para realizar labores de dirigente, coordinador, líder de un grupo laboral u organización, teniendo habilidades en grupos interpersonales usando estrategias tácticas, operativas, conceptuales, de comunicación, habilidades administrativas, manejo de tiempos, toma de decisiones, técnicas desarrolladas, para alcanzar una meta o conseguir objetivos comunes y claramente definidos. Dentro de las habilidades gerenciales encontramos: liderazgo, comunicación efectiva, la actitud frente al cambio, la conducción de conflictos, motivación, negociación, trabajo en equipo, motivación, visión sistémica, autogestión personal, desarrollo de colaboradores, planeación, gestión de tiempo, sinergia, conocimiento del entorno, priorización y empoderamiento de los mismos, entre

otros.

Estas habilidades o capacidades pueden ser obtenidas a través de la educación formal, de experiencias personales o de otros, diferenciando entre estas las habilidades humanas, básicas y técnicas. Según las definiciones estudiadas, son requisitos que deben poseer los altos directivos, funcionarios de alto nivel, gerentes, y demás líderes para ejercer ciertas funciones; es así que todo líder debe dominar como mínimo estos tres grupos de habilidades gerenciales para tener éxito.

Según Pérez y Rosales (1997 p. 99).

Habilidades gerenciales. Es la facultad de sensibilidad del ejecutivo para trabajar efectivamente en su condición de integrante de un grupo y conseguir el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo.

Fernández, Cubeiro y Datzel, (1996).

La gerencia de hoy espera que los individuos tengan una habilidad gerencial que les permita incorporar sus conocimientos y habilidades a los procedimientos desarrollados en la organización pretendiendo descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan a conseguir exitosamente los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato (2006)

La habilidad es el contenido de convertir el conocimiento en acción, producto de un desempeño esperado, el ejecutivo pretende de una habilidad que puede variar, pero todos deben tenerlas para conseguir un buen desempeño. (p. 90)

Dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

Chiavenato (2006), quien refiere que:

Dimensión 1: habilidades básicas

Son la capacidad que por medio de las actitudes, aptitudes y comportamientos debe aplicar todo gerente que le permita detectar los diversos problemas que enfrenta una determinada organización y que permita enfrentarlos y solucionar oportunamente a través de la toma de decisiones idóneas y conseguir un desempeño efectivo en la empresa (p.32)

Dimensión 2: habilidades técnicas

Es utilizar el conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas con relación al trabajo y los procedimientos de ejecución (p. 15). Por consiguiente las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo, objetos, como procesos materiales físicos y concretos. Es bastante fácil laborar con objetos y con números, porque son estáticos e inertes, no contestan ni se

resisten al actuar del administrador. (p. 32)

Dimensión 3: habilidades humanas

Se relacionan con el trabajo y las personas, referidas a la habilidad de determinar relaciones interpersonales y grupales. Comprenden la capacidad comunicación, motivación, coordinación, liderazgo y respuesta ante los conflictos individuales o colectivos. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción de los individuos. El desarrollo de la cooperación en el equipo, el estímulo de la participación sin recelos y el involucramiento de las personas, son aspectos característicos de habilidades humanas. Es necesario laborar con los individuos y a través de ellos (p. 20)

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades:

Dimensión 1: habilidades básicas

Es el conocimiento de los ejecutivos en cuanto a sus ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas originadas a través de la experiencia de formación académica, haciendo énfasis en el conocimiento que se utiliza para dar una solución a un problema que permita tomar una decisión acorde a los sucesos y no solo con respecto a lo que podría otorgarse por intuición en momentos anteriores.

Dimensión 2: habilidades técnicas

Se representan por la facultad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Dimensión 3: habilidades humanas

Las habilidades humanas o sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, poder entenderlas. (Pérez, 1997 y Rosales, 1977)

Enfoques habilidades gerenciales.

Es importante estudiarlas desde los diferentes enfoques que existen al respecto.

Enfoque de roles.

Hellriegel (2012), nos muestra que los directivos desempeñan actualmente sus cuatro funciones básicas, identificándolo como un

grupo organizado de comportamientos. (p.14). Cuya finalidad conocer como utilizan el tiempo, planteándose que las labores se deberían describir según estos diversos roles:

Roles interpersonales, líder, enlace de su entidad en relación a su ambiente y hacia adentro, roles informativos, recibir y comunicar información, monitor, difusor, portavoz, funciones determinantes, emprendedor, resolver problemas, asignado de recursos.

Enfoque competencias gerenciales.

Davidson (2012), “Un estado emocional es la muestra más pequeña y efímera de emoción, un perfil emocional es la manera consecuente de responder a los sucesos que tenemos en nuestra vida”. El perfil emocional influye en nuestra probabilidad de sentir determinados estados emocionales, rasgos emocionales, y estados de ánimo. (p. 67). Propuso: “el perfil emocional está configurado por seis dimensiones, el ente emocional, que somos, es producto de una combinación de diferentes cantidades de estos seis componentes” (p. 23).

Resistencia; es nuestra rapidez o lentitud con la que nos recuperamos de una adversidad.

Intuición Social; la pericia de captar las señales sociales que emiten los demás a nuestro alrededor.

Autoconciencia; es la forma en la cual percibimos los sentimientos corporales que reflejan nuestras emociones.

Sensibilidad al contexto, es la forma como regulamos nuestras respuestas emocionales para poder considerar el contexto donde nos encontramos.

Atención; es lo clara y enfocada que puede ser nuestra concentración.

La competencia de alcanzar metas difíciles, llegando a mantener el mismo ánimo a pesar de las adversidades, en la sociedad de hoy tan cambiante poder funcionar en equipos multidisciplinarios, logrando adquirir nuevas capacidades o elevándolas.

Gardner (1995), precisó “las competencias como la facultad o disposición que posee un individuo para dar solución a problemas reales así como producir nuevos conocimientos” (p.53).

El competente es talentoso, son personas facultades para afrontar la realidad, existiendo un enlace entre diferentes áreas de conocimiento y talentos propios. Gutiérrez (2011), “es una característica personal que diferencia a los individuos de otros; estas características convierten al individuo en más competente que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción del rol, talentos y conocimientos.” (p 4).

Especifica las facultades como competencias laborales,

competencias científicas, competencias ciudadanas, competencias básicas, competencias específicas.

Hellriegel (2012), las competencias gerenciales son un “conjunto de experiencias, habilidades, formas de relacionarse, posiciones emocionales que adopta un individuo para cumplir exitosamente con la mayor cantidad de labores gerenciales, en distintas instituciones” (p 5).

El significado de competencia no percibe únicamente las capacidades requeridas hacia el ejercicio de alguna actividad profesional, sino una agrupación de comportamientos: análisis, capacidad de tomar decisiones, transmisión de información, etc., importante a fin de un desempeño pleno de una ocupación.

Enfoque sistémico.

De acuerdo a Chiavenato (2000), trata de observar el todo como un plan compuesto por una agrupación de partes interrelacionadas, un todo visible, pero no como una suma de partes originándola, estudiando su ambiente y composición identifica los subsistemas y sus elementos dependiendo de su función, encontrándose dos características que son: la estructura, relacionada con la sistematización en un espacio de los elementos y su funcionamiento; los fenómenos que dependen del tiempo.

Esto quiere decir, que el punto de vista sistémico no aborda los objetos y fenómenos aislados, lo ve como elementos encontrados

en interacción de manera integral. Aborda la posición sistemática y científica de aproximación a la realidad. Aplican las labores interdisciplinario en combinación con la filosofía, metodología, manejo de planeación y diseño; integra una metodología de métodos e intelectos diversos en el momento de planificar y diseñar sistemas complejos que realizan funciones específicas, las cuales producen efectos a corto, mediano y largo plazo; en dicho proceso se identifica: el problema, la oportunidad y el síntoma.

Finalmente, implementa sistemas operacionales: equipos, esquemas, prototipos, retroalimentación de información, consulta, conclusión, aceptación, instalación, evaluación, transformación del sistema.

2.2.2 Variable 2: Gestión Administrativa

Definiciones de Gestión Administrativa.

Desde una consideración, nuestra sociedad es una organización compleja capaz de atender los requisitos de todos los individuos participantes de ella sin excepción, que funciona y es posible gracias a la participación sincrónica de cada elemento participe de ella. Visto desde otra perspectiva, una comunidad está conformada por un grupo de organizaciones inter dependientes que trabajan en conjunto para sacarla adelante.

Las maneras de estructuración que la conforman son diversas donde todas son conducidas por alguien. Las tareas del conductor

de una institución fueron claramente establecidas gracias a las tareas del administrador cuyo origen en la Teoría Clásica de la Administración representada por H. Fayol

Otro autor constituye a la gestión administrativa como “la conducción racional de tareas en toda organización; planeando, organizando, dirigiendo y controlando cada una de las actividades. Por consiguiente, sin ella no habría restricciones para que las instituciones existan, por lo tal es imprescindible para llegar al éxito. (Chiavenato, 1994, p. 01).

Bachenheimer (2016), constituye a la gestión administrativa como el desarrollo en el momento de tomar decisiones realizado gracias a los órganos de dirección, administración y manejo de una entidad, basado en sus procedencias y técnicas de administración, en su capacidad corporativa.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua nos dice que la administración es el acto de administrar del Latín Administrativoonis) (Diccionario de la Real Academia Española, 1970). Acción realizada hacia una obtención sobre algo o la tramitación de algún asunto, es acción y efecto de administrar. Asimismo, es la facultad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos gracias al adecuado manejo de técnicas disponibles. Es organizar todas las técnicas que se puedan para lograr objetivos específicos.

Este es un concepto genérica que nos dice mucho, un poco restringido, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, pero si queremos tener un concepto más amplio del término debemos buscarlo en las distintas definiciones hechas por un considerable número de tratadistas (Fayol, 1916).

En tanto Fayol (1916), definió operativamente a la administración diciendo que esta trata sobre "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que es el arte de manejar a los hombres. (p.148).

Sin embargo Terry (1990) nos dice que la administración es un desarrollo distintivo que trata planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y llegar a cumplir metas manifestadas gracias al aprovechamiento de las facultades humanas y distintos recursos (p.20).

Desde finales del siglo XIX es cotidiano conceptualizar a la administración en base a cuatro funciones claves de los gerentes: la planeación, la planeación, la dirección y el control. Por lo que la administración es la agrupación de procesos tal cual el de planificar, organizar, liderar, y controlar las diversas labores de los trabajadores de la institución y el uso de los otros recursos organizacionales, con el propósito de lograr llegar a cumplir los objetivos establecidos por la institución.

En este caso, un proceso es una forma sistemática de realizar las

funciones gerenciales sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con propósito de lograr los objetivos planeados (Terry, 1990).

Por lo cual existen cuatro elementos importantes que se relacionan con la gestión administrativa, sin ellos es importante que sea congruente con la gestión administrativa, si ellos no es posible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planeación

Es la función elemental para emprender cualquier desarrollo de planeación de importancia. Beneficia a un uso eficiente de recursos humanos, financieros y materiales, aún más cuando hay una carencia de estos.

Envuelve una distribución ordenada de recursos hacia las metas, el desarrollo de planes especificados para distribuir y recepcionar los materiales, disminuyendo los riesgos y ajustando los requerimientos a situaciones que varían (Ceja, 1994).

Entre la planeación se encuentra la táctica y la estrategia, el mismo es detallado seguidamente (Ceja, 1994):

Planeación Táctica, donde el punto de partida son los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica referida a las cuestiones concernientes a cada área principal de actividad de las entidades y

al empleo más seguro de los recursos aplicados a obtener los objetivos específicos.

Plan Estratégico, es un documento oficial en el que los responsables de una institución (empresarial, institucional, no gubernamental) reflejan cual será la táctica a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se fija generalmente en un tiempo que oscila entre 1 y 5 años.

Por eso, existe una contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación que alcancen esos objetivos.

Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la entidad para que la aplicación del plan sea exitosa.

En el ámbito empresarial, complementar un plan estratégico con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". Según Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

Organización

Koontz, H., & Weihrich, H. (1990) refieren que es un grupo de cargos cuyas reglas y principios de comportamiento, deben sujetarse al total de sus miembros y así, valerse el medio que hace posible a una institución alcanzar objetivos definidos (p. 184).

En este sentido, las instituciones son sistemas diseñados para conseguir metas y objetivos a través de los recursos humanos y otros, las mismas que están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para obtener algún propósito específico. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de enlaces de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer los requerimientos de una comunidad de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Las organizaciones son sistemas sociales.

Vale decir que la organización, es un régimen de actividades conscientemente coordinadas formado desde dos o más individuos; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Esta solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para conseguir un común.

Dirección

Chiavenato (1989) dirección es dirigir, implica mandar, influir y motivar a los empleados a realizar tareas esenciales. La relación y el tiempo son importantes para las acciones de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los líderes ejecutivos con cada uno de los trabajadores. Los gerentes dirigen tratando de convencer al resto del equipo que se le una para seguir los pasos de la planificación y la organización adecuadamente. En el momento en que los gerentes logran establecer el ambiente idóneo se logra que el equipo pueda trabajar de forma óptima.

Mientras, la dirección es el elemento de la administración donde se logra la realización exitosa de lo planeado mediante la autoridad del administrador, ejercida gracias a una base decisiones, así fuesen tomadas directamente o delegando dicha autoridad, además se vigila de forma simultánea tal que se cumplan de forma óptima todas las órdenes emitidas (Chiavenato, 1989).

Terry, G. & Franklin, S. (1994) nos dice que la dirección es como la actuación ya que es "lograr que los miembros del equipo se pongan la meta de cumplir con los objetivos, de acuerdo a la planeación y organización, realizados por el jefe administrativo" (p.279).

Desde el punto de vista de Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1986) toma el significado de dirección, definiéndola como "la labor ejecutiva de liderar y controlar al equipo" (p.758).

La importancia de la dirección radica en la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben dominar y ordenar los cada uno de los elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos cuando no se logra una buena ejecución, que depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto se permitan liderar y realizar mejor. Y es que en cada fase de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las dinámicas, donde la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Control

Es una de las etapas primordiales en la administración, pues, aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la realidad de la institución y no existe un mecanismo que pueda cerciorar y comunicar si los hechos van conforme con las metas (Melinkoff, 2005)

Fayol (1916) refiere que el control trata de cerciorar que todo lo sucedido sea conforme con el PANM acogido, con las indicaciones emitidas y con las bases determinadas. Su finalidad es indicar cuales son los puntos débiles y equivocaciones para poder evitar

que se vuelvan a realizar.

En cambio, Terry (1990) refiere que el desarrollo para determinar qué se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de forma que la realización se desarrolle conforme a lo planeado.

En tanto Chiavenato (1989) refiere que el control es una labor administrativa: es la etapa del desarrollo administrativo que mide y evalúa el desempeño y tomando las acciones correctivas cuando se necesiten. De esta forma, el control es un proceso que se encarga principalmente de la regulación.

El control en consecución tiene las proximas actividades (Melinkoff, 2005), donde manifiesta en primera instancia: i. Planear y organizar. ii. Hacer. iii. Evaluar y iv. Mejorar.

Control de gestión

Control de gestión implica considerar el proceao de este mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido su significado según sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo, casi todos coinciden en que es un método dinámico e importante con el cual se pueden lograr las metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del desarrollo de la planeación como requisito básico para el boceto y aplicación del mismo, siempre y cuando cumplan ciertas condiciones culturales y organizacionales (Lorino, 1993).

Asimismo Lorino (1993) hace mención que dentro de la descripción y evaluación del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en lo que es el ámbito administrativo, desde un lado se tiene al control como necesidad inherente al desarrollo de dirección (enfoque racional) por el otro lado, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves tal cual la cultura, el ambiente, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por lo que se conoce como enfoques psico-sociales, culturales, macro sociales y de calidad.

Importancia de la gestión administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las instituciones está en el empleo de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la conformidad de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador (Rodas, 2009).

Pero en situaciones complejas, cuando se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para conllevar una institución gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial en la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la Administración Pública porque dado su importante papel en el

proceso económico y social de un país y cada vez más acentuada de acciones que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la institución más importante de un país. Por consiguiente, es la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental así sea social, religiosa, política o económica, toda organización está sujeta a la administración para lograr sus fines (Rodas, 2009).

Administración en el Sistema de Salud

La administración hospitalaria se fortaleció como especialidad en cuanto se da la descentralización de los hospitales, por consiguiente, históricamente se divide en dos partes, una de virtudes modernas y otra de valores posmodernas. Al igual que la gestión de empresas industriales, la administración hospitalaria está basada en maniobras para lograr una relación más óptima entre la calidad, precios y esfuerzos por conseguir eficacias, efectividades y eficiencias en las prestaciones del hospital. En lo que respecta a la práctica, especialmente en la administración de hospitales públicos, las recomendaciones y estrategias teóricas suelen presentar una indeseable divergencia con la realidad (OPS/OMS, 2017).

Servicios de salud

Es una entidad del Estado, en la cual se da atención a los enfermos, para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que necesitan. La constitución de un servicio de salud está especialmente diseñada para cumplir las labores de prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Aunque la mayoría de establecimientos actualizados poseen la forma y estructuración llamada Cuidados Progresivos. En estas formas de establecimientos, sus salas no se encuentran separadas por especialidades médicas como en los hospitales con servicios clásicos, el cuidado del enfermo se logra de manera progresiva, la cual es determinada por su gravedad y complejidad. Estos tipos de instituciones de salud suelen diferenciarse por éstas áreas: una Área de Cuidados Críticos, otra de Cuidados Intermedios, y por último Cuidados Mínimos y Autocuidados, donde el paciente ingresa a una u otra área de acuerdo a su gravedad. Un paciente gravemente enfermo y que tenga riesgo de perder la vida, ingresará seguramente a Cuidados Críticos, y luego al mejorar (cuando salga de su estado crítico), se trasladará a Cuidados Intermedios, luego a Mínimos y se dará de esta forma sucesivamente hasta dar el alta médica.

Si se considera a un hospital en su totalidad, como un sistema, éste está compuesto por varios subsistemas que interactúan entre

sí de manera dinámica. Para nombrar los más importantes: Sistema Asistencial, Sistema Administrativo Contable, Sistema Gerencial, Sistema de Información (Informático), Sistema Técnico, Sistema de Docencia e Investigación (MINSA, 2017).

Proceso de gestión de establecimientos del sector salud.

Este proceso está basado en la buena utilización de los recursos en aras de obtener calidad más óptima de los servicios médicos. En los Hospitales del Sector Salud no se cuenta con recursos suficientes, incluso muchos son ineficientes y a veces incompetentes; por eso mismo necesita de la más óptima capacidad para poder gestionarlos, de manera en la cual se obtienen las circunstancias favorables para brindar servicios médicos en la cantidad y calidad que necesitan las personas. (Ministerio de Salud, 2009).

Planeación de los establecimientos del sector salud

Es el proceso en el cual se desarrollan las labores que tienen que ver con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en cómo debe darse el proceso), instrumentos, indicadores (formas de medición posterior de los resultados) (OPS/OMS, 2017).

Organización de establecimientos en el sector salud

La organización es la forma en la cual se da la estructura, como se forma una institución de salud, para cumplir las labores,

actividades, metas, objetivos, misión y visión. La organización tiene varios modelos. Se rige por principios, normas, procesos y procedimientos. El sistema de organización que más se relaciona con los hospitales es el llamado modelo de organización mixta o línea - funcional. Este modelo mantiene como estructura central el modelo jerárquico, pero aplica una mayor especialización, pero sin alcanzar al agotamiento del modelo funcional, y se complementa con un agrupación de unidades de apoyo o auténticos especialistas llamados STAFF que asesoran a los distintos escalones jerárquicos. La definición de línea jerárquica se caracteriza gracias a un matiz eminentemente ejecutivo, mientras que el staff, desposeído de autoridad, su misión es asesorar, apoyar técnicamente a la unidad de gestión correspondiente. Este modelo permite la utilización de especialistas que asesoran diversos departamentos, mantiene una relación de unidad de mando porque por lo general una persona no depende de más de una persona. Este modelo presenta los próximos inconvenientes: Las decisiones son más lentas debido a las consultas al staff que lleva la decisión; el equipo dentro del staff puede interferir en materia del control administrativo, introduciendo un factor de confusión; la utilización de staffs incrementa los costes de administración del hospital (OPS/OMS, 2017).

Establecimientos del primer nivel de atención

El Ministerio de Salud (MINSA), en base a los Lineamientos de las Política de Salud incentiva a llevar una mejor oferta de los servicios de salud por medio del Modelo de Atención Integral de Salud; que es el que se orienta a la atención integral de la persona, familia y comunidad, logrando un acceso más oportuno y equitativo. Por lo mismo, es necesario la diferenciación de los servicios de salud para asegurar un conforme acceso, ajustándose al nivel de complejidad y categoría (cuatro niveles de complejidad y cuatro categorías de establecimiento) de cada institución de salud, es necesario que los profesionales de salud además estén especializados y tengan las técnicas adecuadas. (MINSA, 2004).

Las instalaciones del Primer Nivel de atención son las encargadas de atender a un promedio de 70-80% de la demanda del sistema de salud. A este nivel radica la importancia de identificar y priorizar cuales son las problemáticas de salud, donde identifican una baja calidad en respecto a la atención, con una escasa oferta que imposibilita responder a la gran demanda poblacional y especialistas en menor cantidad de respuesta y especialización. Asimismo, en el primer nivel de atención se ejecutan principalmente acciones que favorecen a una promoción y protección específica, con diagnóstico rápidos y tratamientos eficaces según las exigencias de salud más recurrentes y menos complejas (MINSA,

2004).

En tal sentido, el primer nivel de atención desarrolla principalmente acciones que promueven la salud, prevención de riesgos y control de daños a la salud, diagnóstico precoz y tratamiento oportuno, considerando como eje principal a las personas, familias y comunidad; el primer nivel de atención es considerado el primer contacto y principal acceso de la población a lo que es el sistema de salud. Al identificar en los problemas de salud un mayor nivel de gravedad, en este nivel de baja complejidad, se procede a coordinar la referencia empleando distintos flujos de conexión para proseguir la atención del usuario en un distinto establecimiento del sistema de salud (Correa, 2015).

Asimismo, Correa (2015) refiere que la finalidad del primer nivel de es contribuir a alcanzar una mayor conformidad en base a las exigencias de salud de la población, brindando servicios de salud con calidad, equidad, eficiencia y efectividad, con participación social y comunitaria bajo el contexto del Aseguramiento Universal y la Descentralización en Salud.

2.3 Fundamentos conceptuales

2.3.1 Fundamento Filosófico

Drucker (1975) al plantear una filosofía sobre las instituciones, se reflexiona ampliamente acerca de cómo el dinero es fundamental en lo que respecta a los negocios. Es recomendable laborar con

dinero ajeno, sin embargo éste debe ser devuelto de forma simultánea para honrar el compromiso hecho y de esta forma poder ser sujeto de crédito en el mercado financiero. Da un punto de vista acerca de la gestión en las instituciones la cual que, según su concepto, está relacionada con personas que tienen el compromiso de llevarlas al éxito. Aquí Peter Drucker establece un enlace indelible entre el negocio y el cliente porque su satisfacción está sujeta a las variables que la gestión pueda hacer a su favor, con la cual se podrá mantener con lealtad y convicción. Cuando Peter Drucker analiza el conocimiento lo atiende como un vínculo entre aprendizaje y enseñanza, que facilita hacerlo más productivo en el momento de su aplicación. Considera también que los intelectos adquiridos de hoy son obsoletos para el mañana por la dinámica de las variables científicas y tecnológicas. Finalmente considera a las personas, reconociendo sus fortalezas y sus potencialidades, y propone que las instituciones inviertan en el incremento de sus capacidades, talentos y cualidades humanas. Todos los administradores profesionales debemos afrontar el reto de crear nuestra propia filosofía logrando que las instituciones empresariales apliquen los conocimientos para el beneficio de la comunidad en su conjunto.

Por otro lado debemos a Abraham Maslow la conocida Pirámide de Maslow, que acertadamente representa cómo los individuos

debemos ir superando una serie de necesidades hasta conseguir las que nos sitúan en la cima de la pirámide, las de autorrealización.

2.3.2 Fundamento Metodológico

Inicialmente la palabra “gerencia se usa para denominar a la agrupación de empleados que tengan una alta valoración que se encarga de liderar y gestionar las problemáticas de una empresa”, Crosby (1988) nos indica que la gerencia es como "el arte de hacer que las cosas sucedan". Por otra parte Krygier (1988) nos indica que es como un cuerpo de intelectos que se pueden aplicar a la dirección eficaz de una organización. En el presente, se da la existencia de un consenso, entre varios autores, al indicar que el término gerencia se podría definirse como un desarrollo que incluye la unión de los posibles recursos que se encuentren disponibles en una institución, para que por medio de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se puedan cumplir con las metas que se establecieron previamente. De esta forma se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo el desarrollo de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como camino para lograr una buena coordinación y, tercero, implantar el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que queremos

lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, cómo y para qué es ejecutada. La gerencia es responsable del éxito o fracaso de la empresa, es necesaria para poder llevar adecuadamente los asuntos de ella. Es necesario que se trabaje de manera unida para que el equipo pueda cumplir con sus objetivos. En muchas ocasiones los integrantes del equipo deberán dejar de lado sus deseos individuales para poder cumplir con las metas del grupo y la gerencia deberá guiar al grupo para que este accione correctamente. Al momento de analizar las labores gerenciales nos damos cuenta de cuál es la función de la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. En ese sentido Sisk y Sverdlik (1976) señalan que en el momento de describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que este es un conjunto de funciones separadas, que son ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, pero esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, tiene que ser subdividido, y cada parte que lo compone debe ser discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al

menos de manera continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control

2.3.3 Fundamento Epistemológico

La gerencia es una ciencia social transdisciplinaria que tiene por objetivo buscar el bienestar y la armonía, cambiando la gerencia tradicional concibiéndola como una gerencia ecológica emocional, donde la tendencia del discurso se orienta a redimensionarse en dirección a los servicios en el ámbito del conocimiento, produciendo un cambio inevitable en lo físico de las instituciones.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis General

Hi: Existe fuerte relación entre el nivel de habilidades gerenciales y la gestión administrativa de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Ho: No existe fuerte relación entre el nivel de habilidades gerenciales y la gestión administrativa de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

3.3.1. Hipótesis Específicas

Hi: Existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y la Planeación en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Ho: No existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y la Planeación en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Hi: Existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y la Organización en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Ho: No existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y la Organización en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Hi: Existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y la Dirección en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Ho: No existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y la Dirección en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Hi: Existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y el Control en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

Ho: No existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y el Control en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla.

3.2. Definición conceptual de Variables

Variable 1: Habilidades gerenciales

Conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe tener para hacer las labores de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización (Katz 1995, p. 45)

Variable 2: Gestión Administrativa

Es la conducción racional de labores en toda manera de

organizaciones; planeando, organizando, dirigiendo y controlando el total de los trabajos. Por ende, sin ella no habría estipulaciones para que las organizaciones existan, lo que la hace imprescindible para el éxito". (Chiavenato, 1994, p. 01).

3.3. Operacionalización de Variables

Operacionalización de la variable Nivel de Habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Liderazgo	Del 01 al 05	Escala de Likert: Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Nivel de habilidades gerenciales Bajo (0-80) Medio (81-140) Alto (141-200)
	Comunicación efectiva	Del 06 al 10		
	Toma de decisiones	Del 11 al 15		
	Actitud frente al cambio	Del 16 al 20		
	Manejo de conflictos	Del 21 al 25		
	Negociación	Del 26 al 30		
	Trabajo en equipo	Del 31 al 35		
Motivación	Del 36 al 40			

Operacionalización de la variable Gestión Administrativa

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Planeación	Conocimiento de Misión y visión.	Del 01 al 10	Escala de Likert: Pésima = 1 Deficiente = 2 Regular = 3 Buena = 4 Excelente = 5	Niveles de Gestión Administrativa: Bajo (0-80) Medio (81-140) Alto (141-200)
	Valores institucionales. Objetivos sanitarios. Planes de trabajo y estrategias sanitarias			
Organización	Estructura de la organizacional Organigrama actualizado	Del 11 al 20		
	Documentos de gestión			

	Manejo del RRHH Comunicación interna.	
Dirección	Logros y compromiso Recompensa por el trabajo Toma de decisiones compartidas Pertinencia en el trabajo	Del 21 al 30
Control	Cumplimiento de objetivos y metas Control anticipado Evaluación de desempeño Información actualizada Control del RRHH Presupuesto es controlado	Del 31 al 40

CAPITULO IV

DISEÑO METODOLOGICO

4.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tamayo y Tamayo (2003), define al marco metodológico como “Un proceso que, a través del método científico procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. (p.37).

4.1.1. Tipo de Investigación

El estudio es básico o conocido como investigación teórica, cuyo fin es producir nuevos conocimientos porque amplia y profundiza las teorías sociales, no se dirige al tratamiento inmediato de un acontecimiento concreto, ni a resolver una interrogante fáctica, es una investigación que profundiza la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad. (Carrasco, 2005, p.49).

Los estudios descriptivos “buscan identificar y describir las características esenciales del fenómeno de estudio” (Carrasco, 2005, p.50).

4.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental: corte transversal y descriptiva correlacional, pues no se

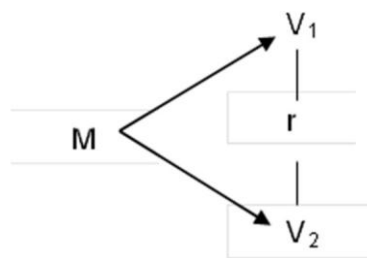
manipuló ni se sometió a prueba las variables de la investigación.

Es no experimental el estudio que, se realiza sin manipular deliberadamente variables habilidades gerenciales y gestión administrativa. Es decir, son estudios donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149).

Es transversal, ya que su propósito es “describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010).

Gráficamente se denota:



Donde:

V_1 : Nivel de Habilidades gerenciales

V_2 : Gestión Administrativa

M: Muestra de participantes r: relación

4.2. Población y muestra

4.2.1. Población

Está conformada por el equipo básico de salud y otros profesionales que cumplen función de decisión en los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla, comprende 15 médicos (Jefes de los establecimientos de salud), 15 responsables del servicio de enfermería, 15 responsables del servicio de obstetricia y 15 responsables de los demás servicios (odontólogos, nutricionistas y psicólogos) que laboran en la Red de Salud Ventanilla durante el año 2019, totalizando 60 personas, quienes tienen las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas.

4.2.2. Muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por toda la población que corresponde a 60 profesionales de la salud con funciones decisoras que laboran en la Red de Salud de Ventanilla en el periodo 2019.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Considerando la naturaleza del estudio y sus objetivos para la recolección de datos, se optó por utilizar dos cuestionarios para obtener información necesaria, que permitió tener mayor objetividad de las respuestas.

a. Cuestionario de Habilidades gerenciales

El Instrumento fue elaborado a partir del marco teórico y la

experiencia de campo relacionada a las habilidades gerenciales, consta de 40 ítems, los cuales incluyen las siguientes áreas: Liderazgo, Comunicación, efectiva, Toma de decisiones, Actitud frente al cambio, Manejo de conflictos, Negociación, Trabajo en equipo y Motivación, para las cuales se consideran las siguientes opciones con sus respectivos puntajes:

Nunca = 1 punto

Casi nunca = 2 punto

Algunas veces = 3 puntos

Casi siempre = 4 puntos

Siempre = 5 puntos

Para las categorías y puntuaciones se consideró la escala o baremos siguientes:

Nivel Bajo de Habilidades Gerenciales = 0 a 80 puntos

Nivel Medio de Habilidades Gerenciales = 81 a 140 puntos

Nivel Alto de Habilidades Gerenciales = 141 a 200 puntos

Para validar el instrumento se utilizó el juicio de expertos, para lo cual fue empleando la evidencia asociada al contenido, mediante juicio de expertos. Para la confiabilidad se hizo una prueba piloto con 20 personas. Empleando el método de consistencia interna mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, hallándose el valor de $\alpha = 0,913$, lo que indica un alto nivel de confiabilidad del instrumento.

b. Cuestionario de Gestión Administrativa

Para la formulación del instrumento se basó en el estudio desarrollado por Susan De La Rosa & Anderson Arregoces, en el año 2015, dicho estudio fue titulado “Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca S.A., en la ciudad de Cartagena, y su adaptación en el Perú por Luna en el 2017 mediante el estudio:” Relación entre la gestión administrativa y la percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota”.

El instrumento estuvo conformado por cuatro dimensiones: Planeación, organización, dirección y control; cada dimensión estuvo conformada por 10 ítems, haciendo un total de 40 ítems del instrumento, para las que se tomaron en cuenta las siguientes opciones con sus respectivos puntajes:

Pésima = 1 punto

Deficiente = 2 punto

Regular = 3 puntos

Buena = 4 puntos

Excelente = 5 puntos

Para las categorías y puntuaciones se consideró la escala o baremos siguientes:

Nivel Bajo de Gestión administrativa = 0 a 80 puntos

Nivel Medio de Gestión administrativa = 81 a 140 puntos

Nivel Alto de Gestión administrativa = 141 a 200 puntos

Para evaluar cada dimensión se consideró la siguiente escala:

Nivel Bajo = 0 a 20 puntos

Nivel Medio = 21 a 35 puntos

Nivel Alto = 36 a 50 puntos

El instrumento fue validado por tres expertos. En cuanto a la confiabilidad se aplicó la Escala Alfa de Cronbach obteniéndose el valor de 0.976, lo que indica que el instrumento es confiable para su aplicación.

4.4. Métodos de análisis de datos

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, que se aplicó a los jefes de EESS y sus equipos básicos de gestión para obtener información sobre la variable habilidades gerenciales y gestión administrativa.

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados según las unidades de análisis correspondientes, respecto a sus variables, a través de Microsoft Excel 2016 y el programa estadístico SPSS Versión 22.

Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y figuras según las variables y dimensiones del estudio.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a analizar cada uno de

ellos, respondiendo a los objetivos y variables de investigación; para la contrastación de hipótesis y así demostrar la validez o invalidez de estas. Finalmente se formularon las conclusiones y recomendaciones para optimar la problemática investigada.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1 Resultados Descriptivos

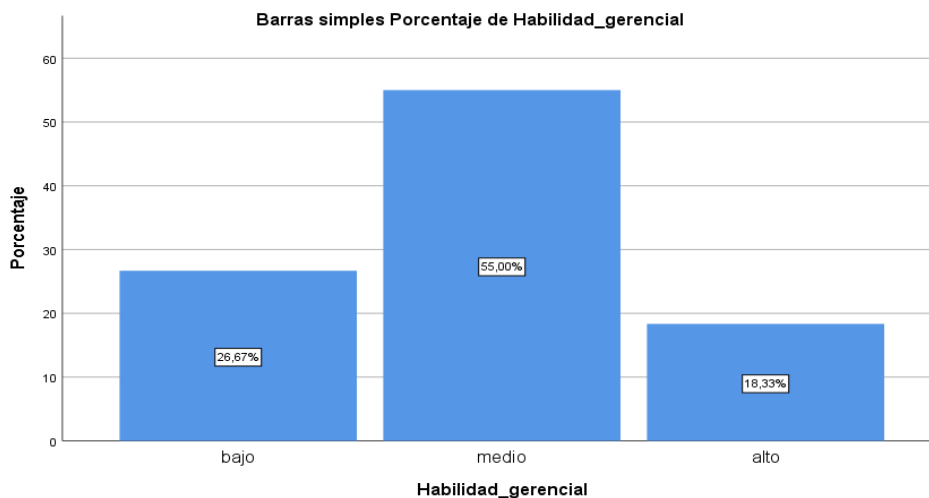
Cuadro 5.1.1 Nivel de Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Nivel habilidad gerencial		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	16	26.7
	Medio	33	55.0
	Alto	11	18.3
	Total	60	100,0

Fuente: Resultados de la encuesta Habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la red de Salud Ventanilla

En el cuadro 5.1.1, se puede observar que predomina el nivel medio de habilidad gerencial de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Gráfico 5.1.1 Nivel de habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.



El gráfico 5.1, afirma que del 100% (60) el 18.3 % (11) de los encuestados presenta un nivel alto de habilidad gerencial y el 55 % (33) presenta un nivel medio de habilidad gerencial

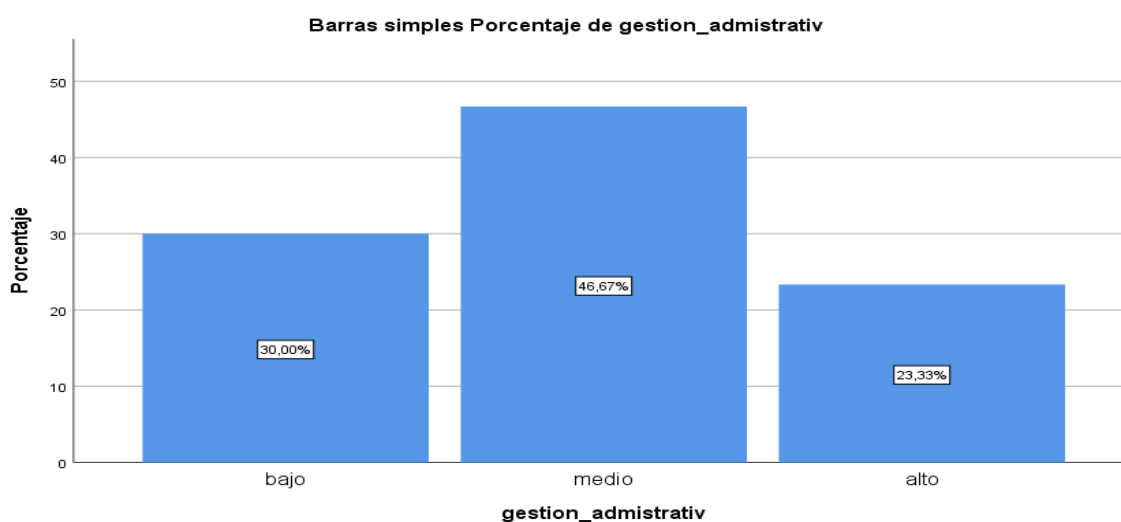
Cuadro 5.1.2 Nivel de Gestión Administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

Nivel gestión administrativa		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	18	30.0
	Medio	28	46.7
	Alto	14	23.3
	Total	60	100,0

Fuente:
Resultados de la encuesta de Gestión Administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

En el cuadro 5.1.2, se observa que predomina el nivel medio de gestión administrativo de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Gráfico 5.1.2 Nivel de gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.



En el gráfico 5.1.2 se observa que en el nivel de gestión administrativo de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla del 100% (60), el 23.3%(14) presenta un nivel alto y un 46.7% (28) presenta un nivel medio.

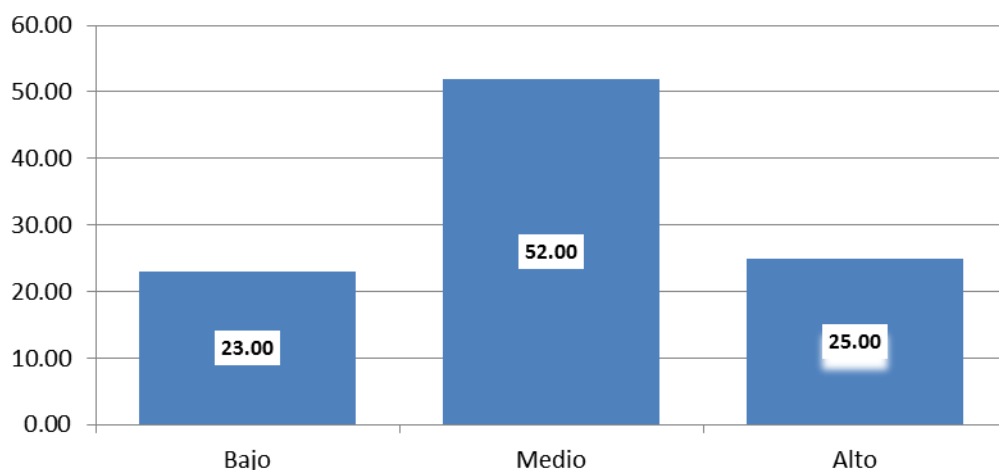
Cuadro 5.1.3 Nivel de la Gestión Administrativa en la dimensión planeación de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

Nivel de gestión administrativa		Frecuencia	Porcentaje
Planeación	Bajo	15	23.0
	Medio	31	52.0
	Alto	14	25.0
	Total	60	100%

Fuente: Resultados de la encuesta de Gestión Administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

En el cuadro 5.1.3, se observa que predomina el nivel medio en la dimensión Planeación en la gestión administrativo de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Gráfico 5.1.3 Nivel de gestión administrativa en la dimensión planeación de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.



En el gráfico 5.1.3 se observa que en el nivel de Planeación en la gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla del 100% (60), el 30.0%(18) presenta un nivel alto y un 50.07% (30) presenta un nivel medio.

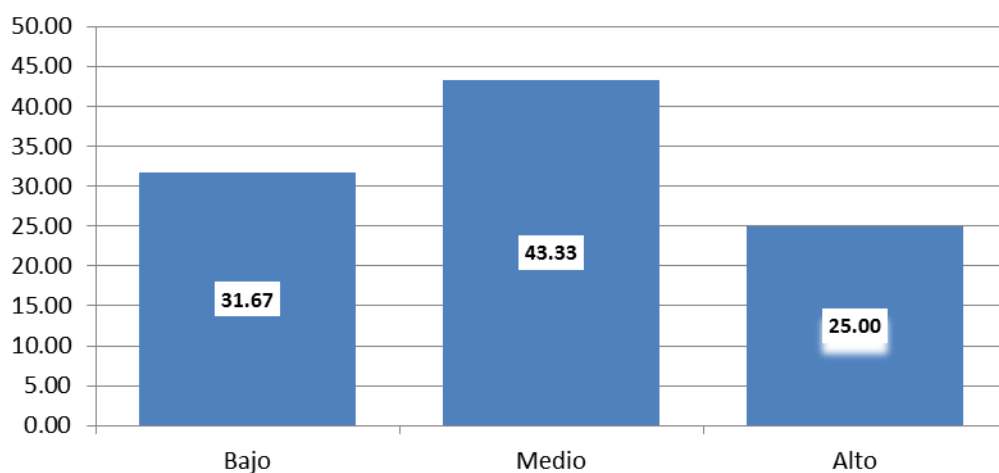
Cuadro 5.1.4 Nivel de la Gestión Administrativa en la dimensión organización de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

Nivel de gestión administrativa		Frecuencia	Porcentaje
Organización	Bajo	19	31.6
	Medio	26	43.3
	Alto	15	25.0
Total		60	100%

Fuente: Resultados de la encuesta de Gestión Administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

En el cuadro 5.1.4, se observa que predomina el nivel medio en la dimensión organización en la gestión administrativo de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Gráfico 5.1.4 Nivel de gestión administrativa en la dimensión planeación de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.



En el gráfico 5.1.4 se observa que en el nivel de Organización en la gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla del 100% (60), el 30.0%(18) presenta un nivel alto y un 50.07% (30) presenta un nivel medio.

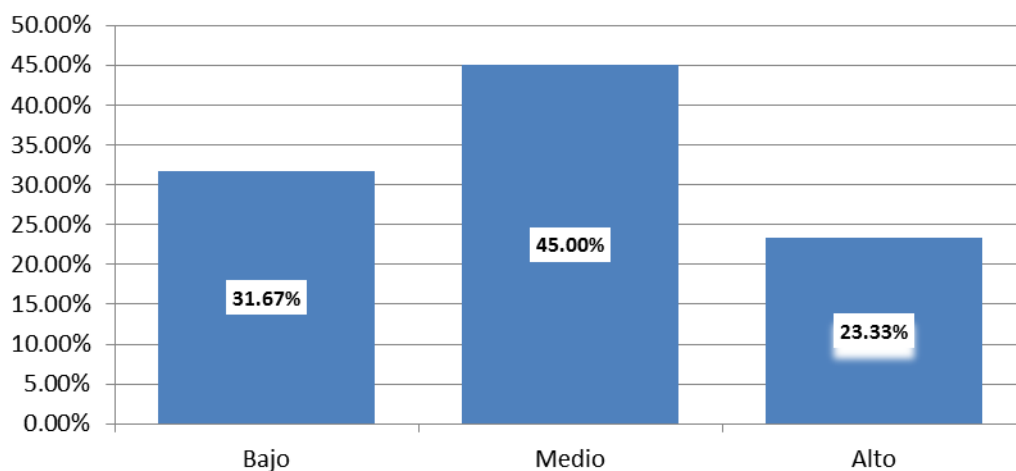
Cuadro 5.1.5 Nivel de la Gestión Administrativa en la dimensión dirección de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

Nivel de gestión administrativa		Frecuencia	Porcentaje
Dirección	Bajo	19	31.6
	Medio	27	45.0
	Alto	14	23.3
Total		60	100%

Fuente: Resultados de la encuesta de Gestión Administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

En el cuadro 5.1.5, se observa que predomina el nivel medio en la dimensión Dirección en la gestión administrativo de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Gráfico 5.1.5 Nivel de gestión administrativa en la dimensión dirección de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.



En el gráfico 5.1.5 se observa que en el nivel de dirección en la gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla del 100% (60), el 30.0%(18) presenta un nivel alto y un 50.07% (30) presenta un nivel medio.

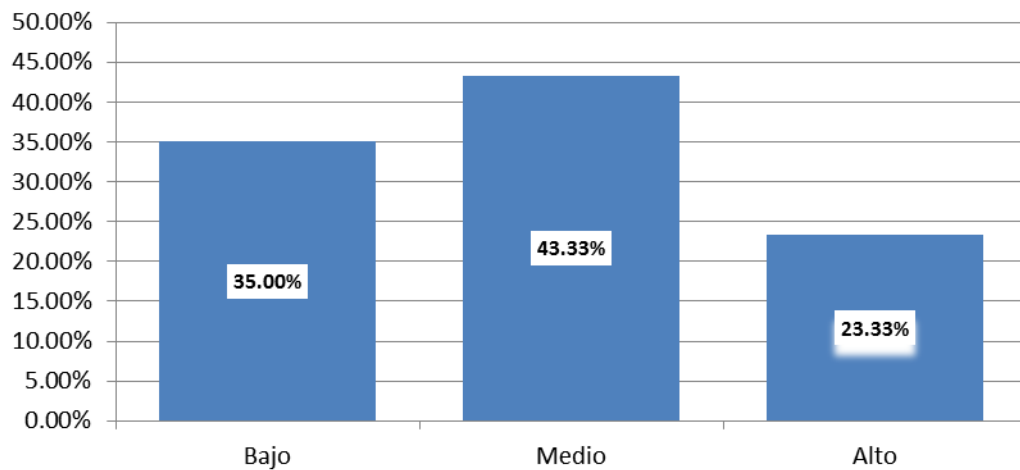
Cuadro 5.1.6 Nivel de la Gestión Administrativa en la dimensión control de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

Nivel de gestión administrativa		Frecuencia	Porcentaje
Control	Bajo	21	35.0
	Medio	26	43.3
	Alto	14	23.3
	Total	60	100%

Fuente: Resultados de la encuesta de Gestión Administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

En el cuadro 5.1.6, se observa que predomina el nivel medio en la dimensión Control en la gestión administrativo de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

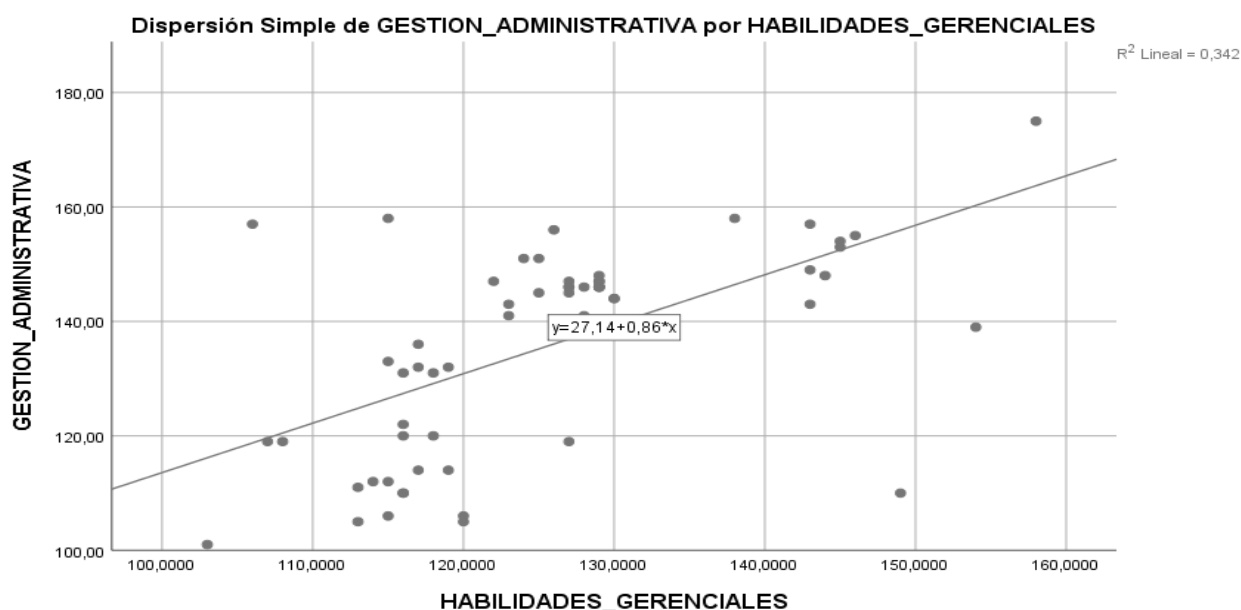
Gráfico 5.1.6 Nivel de gestión administrativa en la dimensión control de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.



En el gráfico 5.1.6 se observa que en el nivel de Planeación en la gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla del 100% (60), el 30.0%(18) presenta un nivel alto y un 50.07% (30) presenta un nivel medio.

5.2 Resultados Inferenciales

Gráfico 5.2.1 Grafico de dispersión de habilidades gerenciales versus gestión administrativa de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.



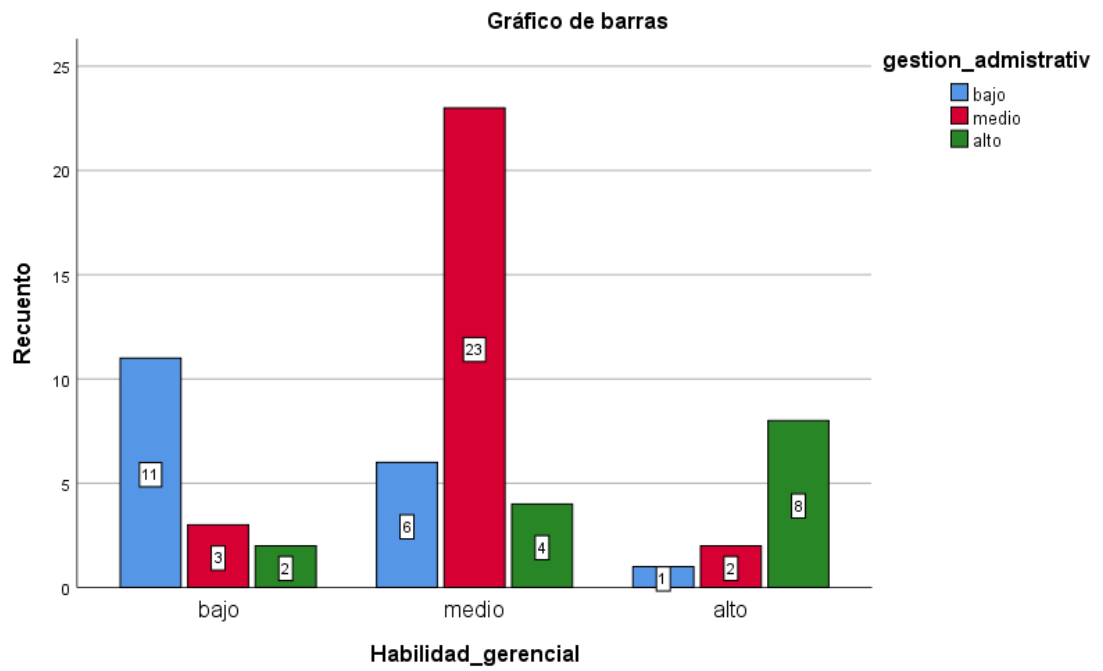
Se observa en el gráfico 5.2.1 de dispersión que a medida se incrementa las habilidades gerenciales la gestión administrativa crece, es decir existe una relación directa entre ambas variables.

Cuadro 5.2.2 Tabla de contingencia para la gestión administrativa según habilidad gerencial de los equipos de gestión de los EESS de la red de Salud Ventanilla.

Gestión según Habilidad		Gestión administrativa		Total	
		Bajo Medio	alto		
Habilidad gerencial	Bajo	11	3	2	16
	Medio	6	23	4	33
	Alto	1	2	8	11
Total		18	28	14	60

En el cuadro 5.2.2, se observa que predomina el nivel medio administrativo según la habilidad gerencial media de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Gráfico 5.2.2 Contingencia de gestión administrativa según habilidades gerenciales de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla



CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de hipótesis

A. Resultado de la Hipótesis específica 1

Matriz de Correlaciones

			HABILIDADES_ GERENCIALES	PLANEACION
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 60	,570** ,000 60
	PLANEACION	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,570** ,000 60	1,000 . 60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Para la relación entre el nivel de habilidades gerenciales y la dimensión planeación de la gestión administrativa en los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

En el coeficiente de correlación de Spearman se observa una intensidad de correlación fuerte de 0.57 y con significancia $p=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula aceptándose la hipótesis específica 1, por lo que existe fuerte relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión planeación de la gestión administrativa.

B. Resultado de la Hipótesis específica 2

Para la relación entre el nivel de habilidades gerenciales y la dimensión organización de la gestión administrativa en los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla

Matriz de Correlaciones

			HABILIDADES_ GERENCIALES	ORGANIZACION
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coeficiente de correlación	1,000	,519**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	ORGANIZACIÓN	Coeficiente de correlación	,519**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el coeficiente de correlación de Spearman se observa una intensidad de correlación fuerte de 0.50 y con significancia $p=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula (HO) aceptándose la Hipótesis específica 2, por lo que existe fuerte relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión organización de la gestión administrativa.

C. Resultado de la Hipótesis específica 3

Para la relación entre el nivel de habilidades gerenciales y la dimensión Dirección de la gestión administrativa en los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla”

Matriz de Correlaciones

			HABILIDADES GERENCIALES	DIRECCION
Rho de Spearman	HABILIDADES_ GER ENCIALES	Coeficiente de correlación	1,000	,526**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	DIRECCION	Coeficiente de correlación	,526**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el coeficiente de correlación de Spearman se observa una intensidad de correlación fuerte de 0.52 y con significancia $p=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula (HO) aceptándose la Hipótesis específica 3, por lo que existe fuerte relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión dirección de la gestión administrativa.

D. Resultado de la Hipótesis específica 4

Para la relación entre el nivel de habilidades gerenciales y la dimensión Control de la gestión administrativa en los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

Matriz de Correlaciones

			HABILIDADES GERENCIALES	CONTROL
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coeficiente de correlación	1,000	,496**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	CONTROL	Coeficiente de correlación	,496**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el coeficiente de correlación de Spearman se observa una intensidad de correlación fuerte de 0.49 y con significancia $p=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula aceptándose la Hipótesis específica 4, por lo que existe una fuerte relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión control de la gestión administrativa.

E. Resultado de la Hipótesis General

Para la relación entre el nivel de habilidades gerenciales y la gestión administrativa en los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

La chi-cuadrado de Yates es de 26.86 con p valor de $0.000021 < 0.05$ garantizando una asociación entre las variables gestión administrativa y habilidad gerencial de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla.

6.2 Contrastación de resultados con estudios similares

Los resultados mostraron que existe una fuerte relación entre las variables gestión administrativa y habilidad gerencial de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla. Estos resultados guardan similitud con los obtenidos por Palacios (2017) en su tesis para obtener el grado de maestría titulada “habilidades gerenciales y gestión estratégica en un Instituto de educación” en donde se estableció un alto grado de relación entre ambas variables, estableciendo una correlación de 0.935 mediante la prueba r de Pearson. Asimismo con Reyes (2016) en su estudio titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional” se concluyó que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, en las experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, pues

permiten que los administradores de cada institución usen sus conocimientos.

Respecto a la fuerte relación entre las habilidades gerenciales y la planeación, este resultado coincide con el estudio de Alvarez (2017) donde se halla la existencia de una correlación directa entre las variables competencias gerenciales y gestión administrativa, obteniendo una correlación de “0,800”, con un valor de significancia de “0,00” por lo que concluyó que a mejores competencias gerenciales mayor eficiencia en la planificación y organización administrativa.

Chiavenato (1989) plantea que la dirección en la gestión administrativa implica dirigir, implica mandar, influir y motivar a los trabajadores para que hagan labores esenciales, esto se asocia con la fuerte correlación positiva hallada entre las habilidades gerenciales y la dirección, deja claro que a más habilidades, mejor dirección.

Respecto a las habilidades gerenciales y la dimensión control, el estudio de Álvarez (2017) encontró igualmente una fuerte correlación de 0.738 en el Rho de Spearman, sobre este aspecto Chiavenato (1989) refiere que el control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador el cual depende de habilidades

gerenciales como la comunicación, negociación, toma de decisiones, entre otros.

6.3 Responsabilidad ética

El presente trabajo cumplió con informar a la comunidad de gestores de la Red de Salud Ventanilla sobre los objetivos del estudio. La recolección de datos se realizó sin afectar los derechos de los participantes de la investigación, considerándose así el respeto a su privacidad, el principio de confidencialidad, el uso de la base de datos y la socialización de información relevante sobre la naturaleza del estudio.

CONCLUSIONES

1. Existe correlación fuerte entre las variables de habilidades gerenciales y gestión administrativa de “0,526”, con un valor de significancia de “0,00” por lo que se puede decir que las mejores habilidades gerenciales se asocian con la mayor eficiencia en la gestión administrativa.
2. Existe correlación directa entre la dimensión planeación y la variable habilidades gerenciales de los directores con un valor de correlación de “0,57” y un valor de significancia de “0,00”, por lo tanto, las mayores habilidades gerenciales se asocian con la mayor eficiencia en la planeación para la gestión administrativa.
3. Existe correlación directa entre la dimensión organización y la variable habilidades gerenciales de los directores con un valor de correlación de “0,51” y un valor de significancia de “0,00”, por lo tanto, las mayores habilidades gerenciales se asocian con la mayor eficiencia en la organización para la gestión administrativa.
4. Existe correlación directa entre la dimensión dirección y la variable habilidades gerenciales de los directores con un valor de correlación de “0,52” y un valor de significancia de “0,00”, por tanto,

las mayores habilidades gerenciales se asocian a la mayor eficiencia en la dirección para la gestión administrativa.

5. Existe correlación directa entre la dimensión control y la variable habilidades gerenciales de los directores con un valor de correlación de "0,49" y un valor de significancia de "0,00", por tanto, las mayores habilidades gerenciales se asocian a mayor eficiencia en el control para la gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

1. El desarrollo de habilidades gerenciales en los gestores de los establecimientos de salud precisan un fortalecimiento en servicio, que permita garantizar su sostenimiento y actualización. Se requiere incorporar un Plan de capacitación en el Plan de Desarrollo de Personal – PDP del Gobierno Regional del Callao. que permita mejorar las habilidades de liderazgo, habilidades de negociación, toma de decisiones, comunicación funcional, entre otras habilidades.
2. La Dirección Regional de Salud requiere priorizar el fortalecimiento de las habilidades gerenciales en los equipos de gestión para optimizar los procesos de gestión que realizan los funcionarios de mando medio para cumplir con los indicadores de desempeño y compromisos de mejora. Debido a la alta rotación de personal se requiere impulsar un proyecto de inducción en habilidades gerenciales a nuevos funcionarios y coordinadores que se incorporan en la Redes de Salud.
3. Fortalecer la gestión administrativa desde el enfoque de atención primaria de la salud a fin de abordar la mayor proporción de demanda de atención, mejorando las capacidades de planeación, organización, dirección y control

de los decisores de la institución en el marco del Proyecto Piloto de Redes Integradas de Salud propuesta por el Ministerio de Salud.

4. Realizar investigación sobre la influencia de cada habilidad gerencial en la solución de problemas y toma de decisiones de los jefes y coordinadores de los establecimientos de salud.
5. Impulsar el desarrollo de proyectos de mejora y reconocimiento a gestores a fin de estimular intervenciones efectivas y cierre de brechas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, C. et al (2011). Sistema de salud en Colombia: 20 años de logros y problemas. Bogotá: Artículo
- Albers, H. (1997). Principios de Organización y dirección. Ediciones Ciencia y técnica, s. A. Segunda Edición. México.
- Alcon (2014). Tesis "Habilidades Gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado cojedes, Universidad de Carabobo, 2014.
- Alvarado, J. (1990). El gerente en las Organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- Arieu, P. (2007). Planeamiento estrategico. Obtenido de <https://twitter.com/pauloarieu1> Asociación Española de Contabilidad y Admiistración de Empresas AECA. (2000). Indicadoresde gestión para las entidades públicas. Madrid: AECA.
- Autores Varios. (1978). Atención Primaria en Salud. Ginebra.
- Bustamante, S., Rodríguez-Frías, Ú., & Bernal, C. (2011). Clínica de la Familia "MISALUD". Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Bachenheimer, H. &. (13 de Diciembre de 2016). Definición de términos: Administración de empresas. Obtenido de http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf

- Carrasco N. (1997). Metodología Educativa para reducir anemia en mujeres. Enfoque y metodología nutricional. CEPREN.
- Chaucha (2014). Tesis “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas- 2013”. Universidad Alas Peruanas.
- Chiavenato, I. (2006). Administración. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.
- D. y Mallery , P. (2003). SPSS para Windows paso a paso. Una guía sencilla y hacer referencia a la actualización 11.0. Boston , MA , EE . UU .
- Davidson, R. J. (2012). El perfil emocional de tu cerebro. Barcelona, España: Editorial Destino.
- Fernández, Dols; Cubeiro, J. C. y Datziel, M. (Coord.) (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto – Hay Group.
- Gardner, H. (1995). Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Gilbert, D. (2006). Administración. México. Prentice Hall Interamericana.

- González (2012) México “Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria.
- Gutiérrez, Ricardo Raúl (2007). ¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur.
- Hellriegel, D., Susan E., Jackson, y Slocum Jr. (2002). Administración. Un enfoque basado en Competencias. Onceava edición. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández S., Fernández R. Collado y Pilar Baptista L. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México, D.F.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México: Mc Graw-Hill.
- MINSA. (05 de Mayo de 2017). Ministerio de Salud del Perú. Obtenido de Salud peruana, medicina, institucional, servicios al público, la reforma de salud y atender las necesidades del sector : www.minsa.gob.pe/
- MINSA. (2011). Situación actual del Sistema de Salud en el Perú. Lima: MINSA.
- MINSA. (2016). Reporte de morbimortalidad. Lima: MINSA.
- OMS. (1981). Preparación de indicadores para vigilar los progresos realizados en el logro de la salud para todos en el año 2000. Ginebra: OMS.
- OPS. (2007). Atención primaria. Washington D.C: OPS-OMS.

- OPS/OMS. (10 de Mayo de 2017). Planificación y administración hospitalaria. Obtenido de <http://iris.paho.org/xmlui/handle/123456789/1239>
- Panduro, J. (2012). asociación entre el clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud del hospital rural de picota periodo junio 2011 a mayo 2012 . Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.
- Pérez M., Rosales R. (1997). Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- Portocarrero , A. M. (2013). Apurímac: Hacia el aseguramiento público en salud. La implementación del Seguro Integral de Salud en Apurímac 2007 - 2010. Lima: PUCP.
- Ríos Lozano, K. (2016). Influencia del pago capitado del seguro integral de salud en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en las micro redes de salud de la red asistencial de salud Lamas– 2016. Tarapoto: Universidad César Vallejo.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava Edición. México: Pearson Educación
- Serrano M. (2011). Investigación “Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales”. España.
- SIS. (13 de Julio de 2016). Seguro Integral de Salud. Obtenido de <http://www.sis.gob.pe/nuevoPortal/iintranet.html> Terry, G.

(1990). Principios de administración. México: Compañía Editorial Continental S.A.

SIS. (2016). Guía de operativización cápita. Lima: MINSA.

Tamayo y Tamayo (2003). El proceso de investigación científica. México: Editorial Limusa.

Vera N.(2010) realiza la investigación “Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna 2010”.

ANEXOS

<p>- ¿Cuál es la relación entre el nivel de habilidades gerenciales y el Control de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla??</p>	<p>gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla</p>	<p>-Existe fuerte relación entre el nivel de Habilidades gerenciales y el Control de los equipos de gestión de los EESS de la Red de Salud Ventanilla</p>			<p>objetivos y metas Control anticipado Evaluación de desempeño Información actualizada Control del RRHH Presupuesto es controlado</p>	<p>gerenciales Encuesta de Gestión Administrativa</p>
--	--	---	--	--	--	---

Anexo 2: Cuestionario de Gestión Administrativa

Datos generales:

N° de cuestionario:

Fecha de recolección:/...../.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel Gestión administrativa en los equipos de gestión de la Red de Salud Ventanilla.

Instrucción:

Lee atentamente cada ítem y seleccione la alternativa que sea la más apropiada para Usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida. Asimismo, no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización. Finalmente, la respuesta que vierta es totalmente reservada y se guardará confidencialidad y marque todos los ítems.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
Planeación						
01	Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido la Misión y Visión de su Institución					
02	Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido las políticas de gestión de su Institución					
03	Están definidos los objetivos tácticos en la dirección y/o establecimiento donde labora					
04	Están definidos los planes de trabajo por dirección y/o establecimiento					
05	Se formulan y emplean estrategias, como elemento de los planes de trabajo en la dirección y/o establecimiento					
06	Se formulan y emplean cronogramas de actividades, como elemento de los planes de trabajo en la dirección y/o establecimiento					
07	Forma parte de la toma de decisiones de la dirección y/o establecimiento					
08	Se formulan y emplean presupuestos, como elemento de los planes de trabajo en la dirección y/o establecimiento					
09	Se formulan y emplean reglas o directivas, como elemento de los planes de trabajo en la dirección y/o establecimiento					
10	Considera usted es realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades de la dirección y/o establecimiento					
Organización						
11	Conoce la estructura organizacional de la dirección donde labora					
12	El organigrama de la dirección y/o establecimiento esta actualizado					
13	Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar					
14	Conoce si el Manual de funciones de la dirección y/o establecimiento esta actualizado.					

15	Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades					
16	Dispone con el equipo e insumos necesarios en la dirección y/o establecimiento.					
17	La Dirección cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal					
18	Está bien definido el espacio físico en la dirección y/o establecimiento en que labora					
19	Existe una buena comunicación en la dirección y/o establecimiento					
20	Existe claridad en la unidad de mando de la dirección y/o establecimiento					
Dirección						
21	Reconoce la Dirección los logros y el compromiso de su trabajo					
22	Siente que es bien recompensado por su trabajo					
23	Hace usted parte de la toma de decisiones de mando en los servicios y/o direcciones.					
24	Se realizan planes por parte de la dirección y/o establecimiento para el desarrollo de las capacidades del personal					
25	Es evaluada la eficiencia y eficacia en su dirección y/o en su establecimiento					
26	Se trabaja en equipo en su dirección y/o establecimiento					
27	Está satisfecho con su trabajo					
28	Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo					
29	La relación con su jefe directo es ...					
30	Existe alguien que supervise o coordine su trabajo					
Control						
31	Considera que los objetivos y metas son alcanzados por su dirección y/o establecimiento					
32	Existen mecanismos de control anticipado en su dirección y/o establecimiento					
33	Es evaluado su desempeño en base a algún estándar					
34	Se adoptan acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones					
35	Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades					
36	Es controlada la información de su dirección y/o establecimiento donde labora					
37	Es controlada la entrada y salida del personal de la dirección y/o establecimiento					
38	Es controlado el presupuesto y los gastos de la dirección y/o establecimiento en que laboras					
39	Considera que es bien utilizado el tiempo en la dirección y/o establecimiento en que laboras					
40	Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios					

Fuente: Susan De La Rosa & Anderson Arregoces, 2015

ANEXO 3: CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIONES.

En el presente instrumento encontrarás una encuesta sobre las habilidades gerenciales. Procura contestar de acuerdo a tu preferencia. Conteste todas las preguntas.

Para cada frase encontrarás en la tarjeta de respuestas cinco columnas: 1, 2, 3, 4, 5 En ellas anotarás sus respuestas. Para hacerlo bastará con que marque usted una X en la columna que mejor describe su caso particular. Marque de acuerdo con la siguiente clave:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	ITEM	1	2	3	4	5
1	Genero en el grupo que lidero, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.					
2	Comprendo rápidamente los cambios de entorno y establezco metas congruentes con las capacidades del grupo					
3	Tengo habilidad para manejar los sentimientos y emociones propias y de los demás.					
4	Busco nuevas y mejores maneras de hacer las cosas					
5	Intento ser responsable con mis compromisos me mantengo informado y trato de manejar esa información					
6	Tengo la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.					
7	Soy congruente al expresar mis necesidades personales.					
8	Escucho sin prejuizar, siendo objetivo y realizando comentarios constructivos.					
9	Cuando doy retroalimentación, evito referirme a características personales y me enfoco en las soluciones.					
10	Sugiero alternativas específicas a las personas motivándolas para compartir ideas.					
11	Defino claramente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de definirlo.					
12	Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.					
13	Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso o hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.					

14	Siempre genero más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.					
15	Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.					
16	Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros para el cumplimiento de tareas.					
17	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.					
Nº	ITEM	1	2	3	4	5
18	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.					
19	Comparto información con el equipo y propicio la participación.					
20	Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.					
21	Busco áreas de común acuerdo y utilizo un lenguaje neutral.					
22	Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona.					
23	Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.					
24	Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos.					
25	Describo los problemas en términos de la conducta que ocurrió sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.					
26	Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.					
27	En una negociación me centro en el problema y no en la persona.					
28	El resultado de la negociación mejora las relaciones.					
29	Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.					
30	Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.					
31	Comprendo los cambios de entorno y detecto nuevas oportunidades.					
32	Reviso críticamente mi accionar y puedo instrumentar cambios.					
33	Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas.					
34	Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada.					
35	Puedo poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando me son sugeridos.					
36	Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente.					
37	Cuando evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad.					
38	Ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.					
39	Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.					
40	Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar.					

ANEXO 4: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado (a) Profesional de la Salud

Usted ha sido invitado a participar en el estudio titulado “Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla” de la Dirección Regional de Salud del Callao, por esta razón es muy importante que conozca y entienda la información necesaria sobre el estudio de forma que permita tomar una decisión sobre su participación en el mismo.

Cualquier duda o aclaración que surja respecto al estudio, le será aclarada por el investigador responsable. El estudio tiene como objetivo conocer la implicancia que tienen las habilidades

de las personas sobre gerencia y como se asocian con la capacidad de gestión administrativa. Por medio de este documento se asegura y garantiza la total confidencialidad de la información suministrada por usted y el anonimato de su identidad. Queda explícito que los datos obtenidos serán de uso y análisis exclusivo del estudio de investigación con fines netamente académicos. Adicionalmente, podré aclarar dudas relacionadas con su participación en cualquier momento de desarrollo del estudio y queda usted en total libertad para no responder alguna pregunta si considera que no es pertinente, así como también para decidir retirar su participación de esta investigación cuando lo desee.

DECLARACION PERSONAL

He sido invitado a participar en el estudio titulado “Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla”. Me han explicado y he comprendido satisfactoriamente el propósito de la investigación y se me han aclarado dudas relacionadas con mi participación en dicho estudio. Por lo tanto, acepto participar de manera voluntaria en el estudio.

.....
Firma del participante

ANEXO 5: BASE DE DATOS DE HABILIDADES GERENCIALES
Nº PARTICIPANTE/ITEMS

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
3	2	3	4	5	4	3	4	5	3	4	2	5	3	4	4	4	4	3	4	4
4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3
8	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
9	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4	3	4	3	4
13	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
14	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2
15	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
17	2	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	3	3	5	4	4	3	4	3
18	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
19	2	4	5	3	5	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3
20	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
21	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
22	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
23	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
24	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
25	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
26	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
27	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
33	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	2	4	2	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3
35	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	3	4	3	3	3
37	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	1	2	2	3	3
38	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
39	2	3	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
40	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4
43	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3
44	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	2
45	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
46	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
47	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
49	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
50	2	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3
51	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
52	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
53	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
54	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
55	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
56	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
57	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

N°	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
8	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5
9	3	3	3	1	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
10	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
11	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
12	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	3	2	3	2	4	2	3	2	4
13	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2	2
14	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
16	4	3	4	4	3	3	2	5	2	3	3	3	3	5	4	3	5	3	5	4
17	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	3	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	1	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
21	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
22	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
23	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
24	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
25	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
26	5	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
27	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
32	3	4	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
34	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	5
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	2	3	3	3	3	3	2	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	3
37	2	4	3	1	2	2	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	4
38	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
39	4	4	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	5
40	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	2	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	4
43	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
44	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3
45	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
46	3	3	3	1	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
47	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
48	4	3	4	4	4	3	2	4	2	2	3	3	3	5	4	3	4	3	5	4
49	4	3	4	5	3	2	2	4	2	2	3	3	3	3	4	5	4	3	5	4
50	4	3	4	4	4	3	2	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
51	3	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
52	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
53	3	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
54	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
55	3	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
56	3	3	3	3	2	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
57	3	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
58	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

**ANEXO 6: BASE DE DATOS DE GESTION ADMINISTRATIVA
N° PARTICIPANTE/ITEMS**

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	5	3	3	3	3	2	3	5	4	4
2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	5	1	2	1	1	5	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	5	4	5	1	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
6	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	2	4	3
7	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	1	3	2
8	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
9	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	2	4	4	4
10	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2	2
11	2	2	2	4	4	4	2	3	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4
12	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	3	5	3	4	2	2	2	4	3
13	3	2	2	4	3	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2
14	5	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	5	3	4	4	1	4	4	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
16	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4
17	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4
19	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3
21	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
22	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
23	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
24	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3
25	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
26	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	1	4	4	3
28	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2
29	3	3	3	3	4	4	5	1	4	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	3
30	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	3	2	1	4	3	3
31	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	1	1	2	1	5	4	4
32	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	5	1	2	1	1	5	2	2
33	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3
34	4	3	4	5	4	5	1	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4
35	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
36	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	2	4	3
37	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	1	3	2
38	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	2	4	4	4
40	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2	2
41	2	2	2	4	4	4	2	3	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4
42	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	3	4	2	2	2	3	3
43	3	2	2	4	3	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2
44	5	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	5	3	4	4	1	4	4	3
45	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	5	4	3	2	2	2	2	5	4	3
46	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	5	1	2	1	1	5	2	2
47	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3
48	4	4	4	5	4	5	1	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4
49	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
50	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	2	4	3
51	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	1	3	2
52	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
53	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
54	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3
55	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
56	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4
57	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	3
58	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2
59	3	3	3	3	4	4	3	1	4	4	5	3	4	3	4	2	1	4	4	3
60	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	3	2	1	4	3	3

N°	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	3	2	3	2	3	3	2	3	2	5	3	2	5	3	2	3	2	2	2	3
2	3	1	2	1	1	3	3	2	2	4	2	3	5	2	3	4	5	3	2	3
3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	4
4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
6	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	3	4
7	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5	4	4	3
8	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
9	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4
10	2	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	2	5	5
11	4	4	2	2	3	3	4	4	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
12	4	1	5	3	5	4	5	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3
13	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	1	2	2
14	4	2	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
17	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
27	4	2	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4
28	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	4	3	2	2	4	4	2	4	4
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	2	2	3	2	2	1	5	3	1	5	3	3	3	2	3	2	3
32	3	1	2	1	1	3	3	2	2	4	2	3	5	2	3	4	5	3	2	3
33	3	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	4
34	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
35	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
36	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	3	4
37	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5	4	4	3
38	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
39	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4
40	2	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	2	5	5
41	4	4	2	2	3	3	4	4	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
42	4	1	5	3	5	4	5	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3
43	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	1	2	2
44	4	2	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4
45	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	2	2	3
46	3	1	2	1	1	3	3	2	2	5	2	3	5	2	3	4	4	3	2	3
47	3	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	4
48	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
49	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
50	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	3	4
51	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5	4	4	3
52	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
53	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
57	4	2	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4
58	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	4	3	2	2	4	4	2	4	4
59	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3