



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Propuesta de mejora de la gestión administrativa de la Red Salud Huaylas Sur- Huaraz,  
2018.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. Ayala Rojas, Lucidiana (ORCID: 0000-0002-9883-8498)

ASESOR:

Dr. Florián Plasencia, Roque Wilmar (ORCID: 0000-0002-3475-8325)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

TRUJILLO – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

Gratitud a nuestro Señor Todopoderoso y a la Virgen María, por haberme concedido llegar a cumplir mis metas.

**Lucidiana**

## **Agradecimiento**

Agradezco de manera gentil al Dr. Roque Wilmar Florián Plasencia, quien con su experiencia profesional y asesoramiento me ha guiado en la realización de la presente investigación.

Al director y trabajadores de la Sede Administrativa de la Dirección de la Red de Salud “Huaylas Sur”-Huaraz por su apoyo incondicional en la propuesta de mejora de la gestión administrativa.

**La autora**

## Página de jurado

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS</b>	Código : Versión : 01 Fecha : 2018 Página : 1 de 3
--	--------------------------------------	---

Siendo las ocho horas y cuarenta minutos de la mañana del día domingo cuatro de agosto del año dos mil diecinueve, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada:

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LA RED SALUD HUAYLAS SUR- HUARAZ, 2018**

Presentado por la Maestra: **AYALA ROJAS, LUCIDIANA.**

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina:

APROBAR POR UNANIMIDAD

Así también los miembros del Jurado suscriben la calificación de 14 como nota de la experiencia curricular de Desarrollo del trabajo de investigación.

En consecuencia, el graduando se encuentra en condiciones de ser calificado/a como (Apto/ no apto) APTO para recibir el grado académico de: **DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Ciudad, fecha: TRUSILLO 04 DE AGOSTO 2019

PRESIDENTE: Dr. Edwin Lopez Robles

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Bolando Remigio Saenz Rodriguez

Firma: 

VOCAL: Dr. Roque Wilmar Florian Plasencia

Firma: 

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Ayala Rojas Lucidiana, estudiante del Programa de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial: Trujillo, identificado con DNI N° 15584488, con la tesis titulada: "Propuesta de mejora de la gestión administrativa de la red de salud Huaylas Sur – Huaraz, 2018", presentado en 134 folios, para la obtención del grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 04 de agosto del 2019

  
Mg. AYALA ROJAS, Lucidiana  
DNI N° 15584488

## Índice

Pág.

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página de jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas y figuras .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO .....	16
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	16
2.2. Operacionalización de variables: .....	17
2.3. Población, muestra y muestreo .....	19
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	21
2.5. Procedimiento .....	25
2.6. Métodos de análisis de datos .....	26
2.7. Aspectos éticos .....	27
III. RESULTADOS .....	28
IV. DISCUSIÓN .....	36
V. CONCLUSIONES .....	41
VI. RECOMENDACIONES .....	42
VII. PROPUESTA .....	43
REFERENCIAS .....	48
ANEXOS .....	55
Anexo 1: Matriz de consistencia del estudio .....	55
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos .....	56
Anexo 3: Matriz y constancia de validación del instrumento .....	62
Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos .....	90

Anexo 5: Constancia de autorización para la realización del estudio. ....	92
Anexo 6: Base de datos del estudio.....	93
Anexo 7: Análisis estadístico de correlación ítem-total, según dimensiones de la gestión administrativa.....	95
Anexo 8: Tablas de análisis categorial.....	101
Anexo 9: Correlaciones y dimensiones-total de la Escala Valorativa “Gestión Administrativa” .....	111
Anexo 10: Artículo científico.....	112
Anexo 11: Documento de similitud. ....	120
Anexo 12: Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	121
Anexo 13: Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV.....	122
Anexo 14: Formulación de autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	123

## Índice de tablas y figuras

Pág.

Tabla 1. Distribución de la población referencial censal de trabajadores la Red de Salud 19 Huaylas Sur-Huaraz, 2018	
Tabla 2. Niveles de gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz.	29
Tabla 3. Análisis descriptivo de la variable del nivel de gestión administrativa.	30
Tabla 4. Niveles de gestión administrativa, según sexo de los trabajadores.	30
Tabla 5. Niveles porcentuales de gestión administrativa, según grupo ocupacional	31
Tabla 6 Niveles porcentuales de gestión administrativa según condición laboral.	31
Tabla 7. Niveles porcentuales de la gestión administrativa, según grupo etario	32
Tabla 8. Matriz de análisis de prioridades en los indicadores de las dimensiones	33
Figura 1. Niveles porcentuales de gestión administrativa.	34
Figura 2. Descripción grafica de estadígrafos de gestión administrativa.	35



## RESUMEN

El presente estudio responde a la problemática de la deficiente gestión administrativa que existe en la Red de Salud Huaylas Sur–Huaraz tuvo como objetivo, elaborar una propuesta de mejora de la gestión administrativa en la sede Administrativa de la Red Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018. Para su desarrollo se utilizó el enfoque metodológico mixto y diseño explicativo secuencial. Se trabajó con la población censal de trabajadores que laboraron en la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018, a quienes se les aplicó una escala valorativa “Gestión Administrativa” y en la parte cualitativa, una guía de entrevista a 7 gerentes jefaturas de unidades administrativas. Para su análisis se utilizó la estadística descriptiva básica y para el análisis cualitativo, la categorización de la información. Entre sus resultados se determinó que la totalidad de trabajadores perciben la gestión administrativa en el nivel poco eficiente, así como en sus procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control, por lo que en todos ellos se requiere de cambios urgentes. Entre las razones que la explican se tienen a la desactualización de los instrumentos de gestión, ingreso de personal sin tener en cuenta los lineamientos de gestión de los recursos humanos, falta de una cultura del trabajo en equipo, liderazgo directivo burocrático. Concluyendo que la gestión administrativa en la Red Salud Huaylas Sur–Huaraz es poco eficiente, y cuya propuesta de mejora se basa en los planteamientos teóricos del enfoque humanista de la gestión administrativa donde las personas son la razón de ser de las instituciones y de ellos depende el éxito o fracaso de la gestión administrativa institucional.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, red de salud y planteamientos estratégicos.

## ABSTRACT

This research responds to the problem of poor administrative management that exists in the Health Network Huaylas Sur-Huaraz aimed to develop a proposal for improvement of administrative management in the administrative headquarters of the Huaylas Sur-Huaraz Health Network, 2018 For its development, the mixed methodological approach and sequential explanatory design were used. We worked with the census population of workers who worked in the administrative headquarters of the Huaylas Sur-Huaraz Health Network, 2018, to whom an "Administrative Management" assessment scale was applied and, in the qualitative part, an interview guide to 7 see Zionists head of administrative units. For its analysis, the basic descriptive statistics was used and for the qualitative analysis, the categorization of the information. Among its results it was determined that all workers perceive administrative management at the inefficient level, as well as in their administrative processes of planning, organization, direction and control, so that all of them require urgent changes. Among the reasons that explain it are to the outdated management tools, staff entry without taking into account the guidelines of human resources management, lack of a culture of teamwork, bureaucratic leadership. Concluding that the administrative management in the Huaylas Sur-Huaraz Health Network is inefficient, and whose improvement proposal is based on the theoretical approaches of the humanistic approach of administrative management where people are the *raison d'être* of institutions and on them the success or failure of institutional administrative management.

**Keywords:** Administrative management, health network, and strategic approaches.

## I. INTRODUCCIÓN

Gestionar en administración representa un proceso de actividades de trabajo en equipo favorables para lograr las metas de manera eficaz (Laureano, 2018). Para ello es necesario cumplir con todas las funciones básicas. Así, la estabilidad y el éxito de toda entidad dependerá de la puesta en práctica de dichas funciones (Chiavenato, 2014). Para alcanzar los propósitos y fines planificados, las acciones administrativas son desarrolladas por el equipo directivo y todos los colaboradores de manera metódica y relacionadas entre sí, teniendo en cuenta los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad (Camacho, 2014; Roncal, 2018; Sutcliffe y Court, 2006).

Si bien es cierto que existen diferentes teorías que explican el funcionamiento exitoso o no de una institución; sin embargo, solo las teorías como tal no pueden solucionar los problemas de ineficiencia de la gestión administrativa. En tal virtud, uno de los vacíos científicos que motiva la presente investigación es conocer la deficiente gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz (Áncash, Perú). Si este problema tiene causas y motivaciones teóricas o más bien prácticas; es decir, la deficiencia en su implementación en la praxis socio laboral. Diferentes investigaciones a nivel nacional e internacional demuestran que las instituciones siempre experimentan algunas deficiencias en algún aspecto de sus niveles de funcionamiento, pero teniendo en cuenta los hallazgos de dichos estudios se han propuesto mejoras para su desarrollo exitoso y desde donde han ido surgiendo las diferentes teorías como: la teoría tradicional, la teoría científica, la teoría de las RR HH (Relaciones humanas), teorías X e Y, del comportamiento organizacional y el enfoque gerencial. No obstante, la aplicación no ha de ser de manera mecánica, sino situada y contextualizada. De ello, se desprende la elaboración de una propuesta a partir de los hallazgos de una investigación descriptiva con un enfoque mixto de tipo cuantitativo y también cualitativo.

En este contexto, ubicamos a la Red Salud Huaylas Sur - Huaraz, una entidad del Estado, que forma parte de la Dirección Regional de Salud - Ancash. Esta institución realiza actividades administrativas y asistenciales de servicio de salud a la población por más de 11 años en 7 provincias de la región: Huaraz, Chacas, Recuay, Bolognesi, Aija,

Carhuaz y Ocros. A pesar de algunos logros, esta Red no ha logrado desarrollar aún una gestión administrativa eficiente. Se observa limitaciones en el cumplimiento de las funciones en la: planeación (instrumentos de gestión, designación del personal, visión, misión y manual organizacional y ocupaciones desactualizadas); en la parte organizativa (ausencia de meritocracia, ni necesidad del servicio, alta rotación, inestabilidad del personal); dirección (inapropiado liderazgo, trámites lentos, infraestructura insuficiente, ausencia de información oportuna para tomar decisiones, no existe delegación, contaminación política, muebles obsoletos, designación de directores sin trayectoria). Todas estas limitaciones no permiten gerenciar la institución, razón por la cual es de necesidad primordial redactar la propuesta de mejoramiento de la gestión en la sede administrativa de la Red en estudio.

En una Red de salud, en términos de Quirós (2011), los funcionarios de carrera no estarían demostrando competencias para instituir un sistema eficiente y con equidad en la atención a la ciudadanía, minimizando los tiempos de espera; tampoco contaría con profesionales competentes. Además, se carece de la existencia de un clima laboral adecuado donde todos trabajen identificados hacia el éxito de la institución (Coggburn, 2010; Subauste, 2013; Amaro, 2010; Cárdenas, Escobar y Flores, 2019). Ante esta situación es necesario elaborar una propuesta para mejorar lo referente al planeamiento, organización, dirección y control. En todos ellos se han identificado necesidades de cambio; no obstante, para un mejor abordaje nos propusimos también identificar y analizar las razones que condicionan la deficiente gestión administrativa y en base a lo descrito contribuir a la referida propuesta a fin de optimizar los servicios que se brinda al usuario interno.

La literatura científica sobre la gestión administrativa a nivel nacional reporta la existencia de estudios significativos. Así, Echevarría y Córdova (2015), en una investigación no experimental, descriptivo y correlacional aplicado a 6 áreas de la unión Peruana del Sur, se demostró una relación positiva entre gestión administrativa y la comunicación. De igual manera, Tola (2015), en su investigación, reporta acerca de los niveles de calidad en atención de salud que se ofrece en esta institución teniendo en cuenta los niveles de atención. Del total de encuestados, el 27% sostiene haber sido informados con claridad, y el 21% opina la inexistencia de la intención de lograr alta calidad.

Asimismo, a nivel de percepciones, Luna (2017) en el estudio reporta que alrededor de la tercera parte (37%) del personal administrativo califican a la gestión administrativa de regularmente y solo 13% refiere es excelente. Mientras tanto más de la cuarta parte (27%) perciben un grado regular en el cumplimiento, y 12% de cumplimiento excelente.

A nivel internacional, De la Rosa y Arregoces (2015) valoran la importancia de los instrumentos de gestión en delimitación las acciones, procedimientos los trabajadores. Por ello, toda empresa debería aperturar un departamento de planificación que permita elaborar y/o actualizar el documento referido al MOF (Manual de organización y funciones), establecer medidas y estándares de control con el fin de mapear los principales procesos de la empresa. Junto a ello, también se hace necesario que la empresa o institución deba contar con una instancia formal de gestión administrativa con el fin de establecer los estándares de desempeño que deben cumplir los colaboradores.

Porras (2013) en una investigación de caso de tipo cualitativo “gestión de la calidad”, concluye que en la mayor parte de los colegios investigados, los sujetos de la educación que comprende a estudiantes, docentes y padres de familia están ‘bastante satisfechos’. De todos ellos, son los alumnos los que dan las mayores calificaciones, y contrariamente, los padres son los que otorgan menores calificaciones.

Por su parte, Sumba (2014) en su estudio en el Ecuador, señala que el 85% de trabajadores refieren que los factores de orden interno comprenden las limitaciones que se originan por el desconocimiento acerca de la gestión administrativa y un 15% sostiene que el estilo administrativo debe realizarse teniendo en cuenta los aspectos económico, político, sociocultural de las instituciones a nivel micro. El autor concluye señalando el requerimiento de la implementación conveniente de las diferentes etapas; además debe realizarse con estrategias diferenciadas y adecuadas orientada al mejoramiento de la competitividad.

A continuación, se hace necesario revisar los aspectos teóricos referentes a la gestión administrativa. El reconocido como el padre de la administración Fayol (2016), en la era moderna señala al proceso administrativo compuesto por las siguientes fases: la primera de planificación, la segunda de organización, la tercera de dirección, la cuarta de coordinación

y finalmente la quinta fase de control, que hasta ahora son consideradas como partes indisolubles del proceso administrativo. En este marco, Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) conciben a la gestión como “son todas las acciones necesarias que garanticen que el personal contribuya y coopere con los demás integrantes de la empresa, a fin de que se logren alcanzar las metas formuladas” (p.13). Entonces, la gestión administrativa, debe comprenderse como la puesta en praxis de todas las fases de la gestión y evaluar las actividades programadas a través de recursos humanos (Camacho, 2014).

Entonces, la gestión administrativa busca la eficiencia y la eficacia en toda organización. Para ello, en todo el estamento empresarial o institucional es necesario efectuar un proceso administrativo que sea capaz de permitir y facilitar la integración del personal para que estén a disposición de las demandas de la organización, pero también se debe cumplir con las obligaciones frente al personal, los niveles operativo y administrativo (De La Rosa y Arregoces, 2015). Así, en la toda empresa, la calidad de servicio se constituye como un factor de la gestión que se distingue desde la elección del consumidor hasta la inversión. Por lo tanto, la atención y óptimo servicio al usuario es lo esencial en la empresa (Rogel y Cejas, 2018).

Las particularidades fundamentales en la gestión empresarial son: universalidad, especificidad, unidad, respeto y flexibilidad (Milu, 2015). La universalidad consiste en que las acciones administrativas se realizan cuando un grupo social se impone una tarea para alcanzar y necesita del esfuerzo común. La especificidad consiste en que la gestión se sustenta en conocimientos contables, económicos y de otras ramas como la ingeniería y demás; es necesario usar actividades pertenecientes a otras disciplinas, pero sin desvirtuar que la Administración mantenga sus procesos inherentes, esta unidad en los procesos consiste en respetar todas sus fases, asignando funciones y responsabilidades, de tal forma que todo el accionar conforme una unidad administrativa. La interdisciplinariedad implica una serie de procesos, métodos, procedimientos y sobre todo principios que se cohesionan con un trabajo eficiente y que se apoyan en las herramientas que otras ciencias proveen, como las ciencias contables, el derecho y otras disciplinas. Finalmente, la flexibilidad consiste en que los principios y las técnicas administrativas ameritan ser adaptadas a las realidades particulares teniendo en cuenta las necesidades e intereses institucionales.

Toda empresa tiene una visión y una misión. Según, Florido (2017), la visión es el sueño, es la aspiración de la empresa o institución hacia un futuro, es la idea a futuro de cómo queremos que sea la empresa o institución más adelante. Por ello, su objetivo es servir como guía orientador de la organización para poder alcanzar las metas deseadas. Por su parte, la misión es un elemento importantísimo en la organización para el logro de su visión, que son los propósitos o logros de la empresa. La noción de misión es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión del futuro que se quiere alcanzar. En otros términos, la misión dentro de la institución va permitir alcanzar sus resultados específicos en los diferentes tipos de productos, todo lo cual se encuentra comprendida en la misión, que necesita de la realización de actividades esenciales para lograr ser exitosos en una organización, que ayuden al control y priorice acciones beneficiosas para la organización hace referencia en las acciones realizadas que es importante para el logro de propósitos institucionales.

Los valores también son importantes para el éxito de una empresa por lo cual es importante conocer aspectos referentes a los valores para poner en práctica en el desarrollo de sus funciones laborales. Se sostiene que los valores están referidos a principios éticos y morales sobre los cuales se desarrolla la cultura de una institución. Además, ello permite esbozar y desarrollar las guías de comportamiento. Esto es lo que le da la personalidad a una institución, por lo que no se permite que se convierta en la expresión de los dirigentes. Además de los valores es importante prestar atención al entorno. Roque (2016) considera que el entorno está referido a que el administrador considere los recursos y las habilidades empleadas para ellos. Además, se deben considerar los fines a alcanzar por la entidad, la administración utiliza distintos estilos en su gestión, pero todos ellos encaminados al reforzamiento de las acciones en la cual están incorporadas los principios, técnicas y prácticas administrativas.

A través del tiempo se ha ido generando diferentes teorías sobre la gestión administrativa. Por ello, en la actualidad podemos encontrar diferentes teorías, entre ellas podemos mencionar a las siguientes: los clásicos, teoría científica administrativa, teoría de las RR HH, teorías X y Y, y del desarrollo organizacional, teorías conductuales, teoría del enfoque gerencial. A continuación, desarrollamos sucintamente cada una de las teorías señaladas. En primer lugar, la teoría propuesta por el padre de la Administración, la de H. Fayol (2016), quien considera a la empresa como un sistema total y universal.

En segundo lugar, la teoría de la administración científica está orientada al estudio de los fundamentos de la Administración que se orientan al aprendizaje por parte de los trabajadores que laboran en cada uno de las dependencias de la empresa. La capacitación y el logro de experticia del trabajo en las empresas se constituyen como una de las preocupaciones principales para lograr ser exitosos en la administración (De la Rosa y Arregoces, 2015; Lowi, 1964). Los autores añaden que, hoy en día, la administración no es solamente alcanzar buenos resultados; sino, examinar los factores que tienen influencia en los resultados del personal en el desarrollo de las tareas (Miner y Crane, 1995).

En tercer lugar, la teoría de las relaciones humanas tuvo sus orígenes en los Estados Unidos en 1930 como una respuesta a la inquietud existente por mejorar la situación laboral y mejorar el trato recibido por los trabajadores en la intención de ser más eficaces al momento de administrar (Condrey, 2012; Schröder, 2016). Esta teoría tuvo como su base el aporte de la psicología, principalmente la psicología laboral en la que se exhiben distintos factores que llevan de forma tangencial a una reformulación de los elementos conceptuales, una revisión y repensar los fundamentos aceptados hasta entonces. Así, en la teoría de las RR HH la atención se centra en los asuntos sociológicos y de la Psicología del empleado, como elemento de gran importancia para la empresa, mejorando los elementos que aseguran la fidelidad y compromiso, elevar la cultura y hacer trabajadores más responsables con los empleadores (De la Rosa y Arregoces, 2015; Perry y Mesch, 1997).

Un concepto importante a considerar en la gestión administrativa es el de liderazgo. Este es concebido como un elemento favorable para el progreso de la empresa, en función a sus metas a pesar de la existencia de limitaciones o factores limitantes tanto a nivel interno como externo. Chiavenato (2017) considera la existencia de tres tipos de liderazgo: el líder autócrata, el líder demócrata y el liberal. En el primer caso, el líder centra sus disposiciones e impone su mandato dentro de un grupo. Por un lado, se observa la frustración, tensión y agresividad de un grupo; por el otro, la falta de iniciativa y de compañerismo. Por su parte, el liderazgo liberal asigna todas las responsabilidades al grupo y el líder no ejerce su función. Los trabajos son desarrollados de manera improvisada y con falencias por problemas personales. Finalmente, el liderazgo democrático direcciona y orienta al grupo, motiva a cada participante para realizar trabajo de manera democrática.



Según la denominada teoría de las relaciones humanas, la interacción mediante el proceso de comunicación dialógico y horizontal es un factor muy importante. La comunicación consiste en la interacción de información entre el emisor y el receptor del personal que labora en una empresa. Esto significa que el mensaje es divulgado y difundido entre las personas que laboran y colaboran en una empresa o institución. La comunicación es uno de los elementos socioculturales esenciales de la vivencia del hombre dentro de una empresa (Chiavenato, 2014). Ninguna sociedad y, consecuentemente, ninguna empresa, puede existir sin que haya comunicación entre las personas que la conforman.

Ramírez, Calderón y Castaño (2015) sostienen que, en el enfoque humanista, las personas humanas son la parte fundamental de una institución, ellos constituyen el fin y no solamente el medio. El rol que cumplen las personas (trabajadores) posibilita que el desarrollo humano de la institución sea de gran éxito. Sí, el ser humano es considerado como un ente útil para la sociedad y para sí mismos; en consecuencia, el rol de las personas adquiere significancia cuando prospera y crece tanto como profesional como ser humano. En este proceso, el papel del directivo es el de potenciar personas con quienes labora. Al respecto, Hernández, Barrios y Martínez (2018) señalan que un personal contento y comprometido por la consideración que le tienen, aporta más al éxito institucional, así como siente orgulloso de ser tenido en cuenta y que su aporte es importante, al margen el lugar y puesto de trabajo que ocupe en la institución. Por ello, los modelos de calidad total toman en cuenta aspectos de la calidad y el trato del personal para el cumplimiento final de sus objetivos.

En cuarto lugar, la teoría X y Y reportado por Douglas Mc Gregori, y la Z por Ouchi. Muchas empresas se apoyan para elaborar sus políticas laborales en una de estas mencionadas teorías, pero, también existen otras teorías. Según, Chiavenato (2014), en la teoría X, la administración propicia la organización de los recursos tales como capital, materia prima, máquinas y trabajadores, para el logro de sus propósitos como empresa comercial o que busca utilidades. Por su parte, en la teoría Y, los trabajadores no sienten desagrado por el trabajo, sino, se desempeñan con entusiasmo y satisfacción. Por su naturaleza intrínseca los trabajadores están siempre motivados, desean desarrollarse, tienen conductas apropiadas y la capacidad de ser responsables de sus acciones. Así, la teoría Y, representa una forma de administración dinámica, flexible y democrática orientada a dar oportunidades, descartar obstáculos, encausar el crecimiento del individuo y brindar una

adecuada orientación al logro de los objetivos. Hoy en día, las teorías X y son consideradas referente en las ciencias administrativas en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador (Gómez, Sergio y Rodríguez, 2018).

Hoy en día, en toda empresa se busca la gestión de calidad. Este tipo de gestión se caracteriza por ser la gestión de todas las partes involucradas en las diversas fases del proceso productivo de algún bien o servicio; además, la gestión es proactiva orientada a la satisfacción de los clientes y todos los beneficiarios (Gómez, 2018). Así, la gestión de la calidad resulta en tiempos actuales una habilidad especial para promover la competencia entre empresas desde un enfoque holístico (Denhardt y Denhart, 2003). Se hace necesario entonces, comprender la organización como un sistema con formado por una serie de procesos relacionados entre sí y cuya finalidad principal es lograr la satisfacción del cliente (Hernández, Barrios y Martínez, 2018).

En quinto lugar, la teoría del desarrollo organizacional tiene sus orígenes en los Estados Unidos en 1962. Los investigadores focalizaron en el desarrollo sistemático y planificado de las organizaciones, para ello desplegaron un conjunto de lineamientos teóricos sobre la relación tripartita: individuo-organización-ambiente. Ellos concibieron al desarrollo organizacional como una estrategia de tipo gerencial donde se requería de un liderazgo gerencial de alta calidad. Por consiguiente, focalizaron su preocupación en el ser humano y social de la organización, en la cultura organizacional y en el clima organizacional. Según Gómez (2018), las metas institucionales se conducen hacia el logro de mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; del mismo modo, en el desarrollo holístico de los trabajadores en las empresas.

En sexto lugar, la teoría del comportamiento organizacional surgió como resultado de un trabajo interdisciplinario referente a la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones. Esta teoría concierne a las acciones y niveles de participación de las personas que laboran en las organizaciones. Tiene su base, principalmente, en los aportes de las disciplinas sociales como la psicología referente al comportamiento humano con relación a la personalidad, actitudes, aptitudes, percepciones, aprendizajes y motivaciones. El comportamiento humano individual también se encuentra estrechamente relacionada con el comportamiento grupal que involucra aspectos relacionados con las normas, las funciones, formar equipos y el manejar controversias (Chiavenato, 2018). Por su parte,

Dailey (2012) considera que el estudio del desempeño y actitudes humanas en las organizaciones es muy importante, por ello focaliza su análisis en el trabajo del personal a nivel de trabajadores y empleados quienes pueden contribuir o disminuir la eficiencia y competitividad empresarial. Esto tiene 03 aspectos para ser analizados: el trabajador, el equipo y la empresa. El individuo y el grupo se centran en un enfoque individual del trabajador (rasgos de personalidad, actitudes y motivaciones, liderazgo, la formación y tomar decisiones en equipo). El enfoque completo inicia desde la empresa considerándola como un todo de análisis del nivel primario.

En séptimo lugar, el enfoque gerencial es aplicado en las instituciones del siglo XXI en el mundo de los países desarrollados donde se trabaja con los sistemas de calidad, planeación estratégica y la dirección estratégica integrada (López, 2011). Por su parte, Osborne y Gaebler (1992), concibe a la gerencia como una función administrativa que tiene la naturaleza profesional y que está relacionada a un cargo directivo. El alarde de mencionada responsabilidad amerita varias cualidades, exigencias y actitudes orientadas a la conducción de manera profesional, idónea y exitosa de las funciones encomendadas en dicho cargo. Así, el rol del líder gerencial en la organización juega un papel principal para el éxito institucional en su camino hacia la internacionalización.

Por su parte, la gestión por procesos comprende que toda organización institucional sea comprendida como una componenda de diferentes procesos que están interrelacionados entre sí, al cual se podría aplicar el modelo actual de gestión basada en los procesos (Mallar, 2010; Palma, 2017). Según la Presidencia del Consejo de Ministros (2015), la gestión por procesos conlleva a realizar cambios radicales con relación a la visión y práctica de la gestión tradicional, es decir se requiere cambiar hacia una nueva organización caracterizada por procesos que tiene su base en las “cadenas de valor” de cada institución, los cuales deben permitir que los bienes y servicios forjen resultados positivos para la población, así como se eliminen o por lo menos minimicen los riesgos teniendo en cuenta los recursos disponibles. Asimismo, Moyada (2011) considera que la gestión por procesos contribuye a visualizar a una organización a través de una gestión interfuncional.

En la literatura especializada se suele usar indistintamente los términos de funciones, procesos, dimensiones e indicadores para referirse a las acciones de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar. Siguiendo a Bode, Herzog, Hook & McGrath (2018) optamos

por la denominación de dimensiones. Las dimensiones permiten que cada usuario defina su propia experiencia para que sea tan amplia o específica como tenga sentido para sus actividades. La gestión administrativa posee las siguientes dimensiones: la planeación, la organización, la dirección y el control. La planeación implica planificar las metas y acciones basadas en algún método específico. Así, la planeación es la guía mediante el cual la organización podrá obtener y comprometer los recursos necesarios para lograr alcanzar los objetivos (Baldeos, 2015; Perry y Hondeglem, 2008). Por ello, De la Rosa y Arregoces (2015) considera a la planeación como la primera etapa de la gestión administrativa que consiste en determinar una secuencia lógica de trabajo y responde al qué, cómo, cuándo y dónde del accionar de una organización. Además, Arroyo (2017) enfatiza que el presupuesto se constituye como una herramienta de planeamiento y control de los hechos económicos en una empresa.

Florido (2017) considera que la planeación tiene cuatro indicadores: misión, visión, objetivos e instrumentos. La misión tiene que ver con las metas de existencia de una institución. Visión es la proyección al futuro de cómo se vislumbra la empresa más adelante. Los objetivos se orientan al logro de resultados por la institución en un tiempo futuro.

La dimensión de la organización implica organizar, constituir y establecer la otorgación y distribuir tareas y establecer los responsables entre los trabajadores de la empresa; con la finalidad que realicen acciones específicas según el perfil y experiencia de cada trabajador con el fin de lograr los objetivos planteados en la etapa de planeación (Ramírez, Ramírez & Calderón, 2017). La organización comprende los siguientes indicadores: (a) Partición del trabajo que implica la separación y delimitación de las tareas en el trabajo con la finalidad de realizar funciones específicas y lograr mayor eficiencia realizando el mismo esfuerzo. (b) Categorización que implica la determinación y clasificación de las funciones a realizar. (c) Departamentalización que es el fraccionamiento y agrupar funciones y tareas determinadas teniendo en cuenta la similitud de sus características.

La dimensión de la dirección incluye las particularidades y los contextos de incidir en los trabajadores y su contribución para el logro de los objetivos teniendo en cuenta el liderazgo y la comunicación (Baldeos, 2015; Ban y Gossett, 2010). La dirección

comprende cinco indicadores: (a) La integración consiste en desplegar y encausar capacidades, a nivel interno, así como externo referido a la contratación de los mejores recursos. (b) El liderazgo busca realizar acciones conciliadoras y colaborativas entre todos, por lo que prevé los conflictos y resolución de conflictos. (c) La motivación es la predisposición que tiene un trabajador a alcanzar un alto desempeño. (d) La comunicación dinamiza la información en forma integral posibilitando un trabajo cooperativo e integrado con un norte común. Finalmente, (e) la toma de decisiones, los directivos gerencian la institución buscando comprometer a todos los integrantes estar unidos en construir un futuro planteado desde la planificación.

La dimensión del control corresponde a las acciones de seguimiento, monitoreo y supervisión orientadas a la medición y corrección del desempeño para el aseguramiento de alcanzar los fines de la institución. Mediante la función del control se valora las actividades de una manera periódica para conocer y comparar el trabajo del personal de las distintas áreas en relacionado con los objetivos planificados y así, promover una retroalimentación y reajustes necesarios si el caso amerita (Ramírez, Ramírez & Calderón, 2017). Según Baldeos (2015), el control tiene tres indicadores: (a) Evaluación esta encomendada según la naturaleza y exigencia del puesto. (b) Monitoreo y corrección orientada a la acción enmendadora para corregir acciones que nos alejen de lo planificado. (c) Retroalimentación orientada al proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, para mejorar el funcionamiento de una institución.

Referente al marco referencial se menciona: La modernización de la gestión pública es un proceso permanente de mejora con el fin de que las acciones promovidas y desarrolladas por el Estado resuelvan las demandas y requerimientos de toda la sociedad. La modernización implica crear e introducir nuevos mecanismos de gestión que sean más efectivas, eficaces y transparentes, asimismo, se orienta a enfocarse en la mejora de los procesos de suministro y abastecimiento de bienes y servicios, entre otros. La modernización de la gestión pública en el Perú comprende a todas las entidades públicas del Estado, pero no afecta la autonomía conferida según ley. Establece para un proceder administrativo en el sector un servicio de calidad a los ciudadanos y, de esta manera, también posibilitar el desarrollo nacional.

En el proyecto de la modernización de la gestión pública en el Perú, existen nuevas

concepciones sobre administración moderna que trae muchas reformas, reestructuraciones y evoluciones a aplicarse en la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz. En este proceso se necesita minimizar las funciones que cumplen las diferentes áreas en concordancia con lo planteado por los organismos internacionales de sembrar y aplicar eficiencia, así como, la eficacia en las diversas entidades del Estado para el buen desempeño público. Además, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece como un principio esencial, la orientación hacia la atención y servicio de calidad a la población. En tal virtud, en la mejora de la atención a la ciudadanía debe primar el rol del Estado con una práctica plural y equitativa acorde a las características socioculturales diversas que caracterizan al Perú profundo. Una adecuada atención a la ciudadanía implica prestar servicios de calidad (atender desde la perspectiva sociocultural y lingüística de los ciudadanos) y pasa por la comprensión interna de que todas nuestras acciones o inacciones como trabajadores que desarrollamos actividades de servicio público impactan en la sociedad acerca de la entidad que presta a la población en un contexto peruano diverso.

Del mismo modo, la nueva gestión pública exige utilizar diferentes estrategias con la finalidad de optimizar la calidad en el desempeño de los profesionales o empleados de mando medio y superiores, en consecuencia, traer satisfacción para la sociedad. Del mismo modo, las estrategias de gestión en la Red Salud Huaylas Sur necesitan: sensibilizar en sus empleados y la sociedad el principio de transparencia, mayor flexibilidad, mejorar sus índices de rendimiento, minimizar los gastos de servicio, la promoción de su competitividad en el sector, fortalecer la eficiencia y calidad en los servicios asistenciales de salud.

Actualmente, la nueva gestión de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz aporta al bienestar ciudadana en Áncash debido a la mejora en la calidad de atención a la población. Aporta a mejores expectativas de desarrollo socioeconómico de la población, evade la competencia desleal del sector, cumple oportunamente en las obligaciones fiscales, eficiente manejo de los recursos económicos, maximizar la obtención de utilidades y la promoción de inversión.

Los recientes aportes teóricos de gestión pública renuevan las formas de interrelaciones en la red y de esta con la ciudadanía. Sus esfuerzos están direccionados a obtener una cultura de resultados responsables y dejar de lado el enfoque burocrático y

tradicional, cambiando la percepción de la sociedad en función a la implementación de nuevas técnicas de gestión contrastadas y con mejores niveles de transparencia de sus procesos de gestión moderna que direccionen hacia el logro de una óptima función pública (Ávila, 2013). En este marco, la actual gestión en la Red Salud Huaylas Sur impulsa un conjunto de acciones modernas, que parten por propiciar un trabajo constante de servicio al usuario, como rasgo fundamental de la moderna administración pública. No obstante, existe un gran desafío para hacer más eficiente y menos burocrática. El paradigma institucional genera limitaciones y deficiencias relacionados con la obtención de valores colectivos y emprender esfuerzos a fin responder a las exigencias de cooperación interinstitucional, indispensable en la actual gestión en la Red de Salud Huaylas Sur.

Asimismo, el marco contextual de la gestión, según los documentos técnico-administrativos de la Dirección de la Red de Salud Huaylas Sur (2012), se concibe a esta red como parte descentralizada de la Dirección Regional de Salud de Ancash. Esta tiene una personalidad jurídica y cumple acciones de servicio público de la salud en las áreas geográficas y poblacionales específicamente. Tiene como una función general, buscar la mejora gradual y permanente de los indicadores de salud en la población asignada e implementar acertadas estrategias en la prevención y promoción de la salud colectiva, para fomentar una cultura del cuidado en la sociedad.

La estructura organizacional de la Red de Salud Huaylas comprende: el Órgano de Dirección (cuya función es lograr resultados alineados a los objetivos estratégicos institucionales, misión y visión), el Órgano de Control Institucional (unidad que controla en el plano interno, los hechos y actuaciones de la Unidad Ejecutora según lo establecido en el Plan Anual de Control), el Órgano de Desarrollo Institucional (unidad de asesoramiento que se encarga del análisis y procesamiento de indicadores de salud), el Órgano de Apoyo (unidad que asegura la operatividad de las actividades de los recursos humanos, contabilidad, logística, área de estadística y tesorería), el Órgano de Línea (comprende las unidades encargadas del mejoramiento continuo de la infraestructura, el estado mental y desarrollo de la población), y finalmente los Órganos Desconcentrados (se rigen a sus propias normas según su categoría, con autonomía administrativa y funcionamiento interno, lo integran dos hospitales).

La misión de esta red se orienta a proporcionar servicios asistenciales integrales al

usuario, desplegando un trabajo articulado con todos sus establecimientos de salud (hospitales y micro redes), en función a sus recursos tecnológicos y humanos competente. Asimismo, plantea una visión al 2018 para ser una organización que lidere brindando servicios asistenciales con equidad y eficiencia desarrollando sus procesos operativos y articulados con autonomía, bajo el fomento de un adecuado clima organizacional en todos sus establecimientos de competencia y población en general (Reglamento Interno RSHS, 2013).

Desde la perspectiva normativa legal, la existencia y funcionamiento de esta red ancashina se sustenta en diversos documentos, de los cuales el más relevante es la Resolución Ejecutiva Regional N° 150-2008-GRA/PRE que aprueba las redes de salud de Áncash, y otras que establecen sus funciones, estructura orgánica y objetivos funcionales; del mismo modo, establecen las relaciones de cooperación interinstitucional, régimen económico y laboral. Además, estipula las acciones de supervisión integral, seguimiento y evaluación de los programas de salud.

En este marco, formulamos el siguiente problema de investigación: ¿Qué planteamientos teóricos debe contener una propuesta para mejorar la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018?

Este estudio se justifica en la importancia de contar con una gestión administrativa que brinde un servicio eficiente, transparente y confiable, para mejorar la gestión administrativa. Además, este estudio se justifica tanto en la teoría como en la práctica. Desde la perspectiva teórica, la investigación contribuye con nuevos aportes para el mejoramiento en el desempeño profesional de los diferentes órganos desconcentrados de salud, representa un instrumento de desarrollo, donde se evaluará los niveles de eficiencia con el que cumplen las funciones administrativas. Desde la perspectiva práctica plantea para que una institución se desarrolle de manera coherente y eficiente tiene que contar con recursos humanos capacitados e idóneos con óptimas capacidades y actitudes de tal forma puedan ocupar las direcciones de hospitales, jefaturas de las Micro redes y responsables de los puestos salud. Esta es la razón, quienes dirigen las actividades dentro de la institución deben estar pendientes de las innovaciones que en la gestión administrativa se suscitan continuamente.

Si la Red de Salud Huaylas Sur como Dirección de Red de Salud, mejora su nivel de



gestión administrativa, servirá como modelo para las demás Redes que no han logrado mejorar su nivel de gestión administrativa a pesar de su condición de Direcciones de Redes. La utilidad metodológica se centra en que la propuesta generada formará parte de la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur como una herramienta metodológica para la elaboración e implementación de lineamientos estratégicos. La relevancia social se centra en que la incesante necesidad de los usuarios de ser atendidos en los servicios y los diferentes procesos de la gestión administrativa, constituye un indicador de calidad, que mejore los niveles de la gestión lo cual es pertinente y necesaria.

El nivel de alcance del estudio es descriptivo –propositivo, consecuentemente, no se requiere del planteamiento de hipótesis. No obstante, de manera complementaria se sugiere la siguiente hipótesis de investigación: La gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, es poco eficiente; por lo tanto, es imprescindible la construcción de una propuesta de mejora instituida en los planteamientos teóricos de las relaciones humanas, el comportamiento organizacional y el enfoque gerencial.

De acuerdo a los objetivos de la tesis, se orientó en el objetivo general: Elaborar una propuesta de mejora de la gestión administrativa en la sede de la Red de Salud Huaylas Sur –Huaraz, 2018; y como objetivos específicos se plantearon las siguientes:

Analizar la dimensión de planeación, organización, dirección y control de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur –Huaraz, 2018

Conocer las razones que condicionan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur, según la percepción del personal Administrativo.

Diseñar los planteamientos teóricos que conlleve a elaborar una propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de salud Huaylas Sur- Huaraz, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

**Tipo de Estudio:** Este estudio de acuerdo a su nivel de alcance, constituye una investigación descriptiva debido a que se orienta al conocimiento de las percepciones del personal concerniente al servicio de la salud que se ofrece en la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este marco, mediante la presente investigación se identificó, describió y analizó las variables en las que se presentan las deficiencias de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur- Huaraz, 2018.

Complementariamente podemos explicar la investigación fue abordada de la perspectiva de un enfoque metodológico mixto: cuantitativo y cualitativo con la finalidad de tener una mejor aproximación a los aspectos éticos y de la realidad y para sobre esa base proponer una propuesta de mejora de la gestión administrativa. Es cuantitativo, con cuyos resultados se llegó a probar la hipótesis de estudio realizando una medición numérica y su respectivo análisis estadístico. Es cualitativo, porque se realizó de manera descriptiva e interpretativa.

**Diseño de Investigación:** El diseño que presenta el estudio, es explicativo secuencial que consiste en un proceso ordenado de la investigación cuyas etapas parten de obtener datos cuantitativos y analizarlos en base al hallazgo inicial se procedieron a la recopilación y análisis de datos cualitativos, y finalmente de las dos etapas se integraron para la interpretación y argumentación del reporte de la investigación (Hernández et al. 2014, p. 554).

En coherencia a los objetivos de estudio se consideró el siguiente diseño de propuesta:

M: _____CUAN_____ CUAL _____P
-------------------------------

Donde:

M: Muestra de estudio: Trabajadores de la Red e Salud Huaylas Sur-Huaraz en el año 2018.

CUAN: Observaciones del nivel de gestión administrativa percibido por los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur según dimensiones.

CUAL: Identifica las razones y sugerencias que condicionan la gestión administrativa percibido por los trabajadores nombrados y contratados.

P: Propuesta de planteamientos teóricos para mejorar la gestión administrativa.

## **2.2. Operacionalización de variables:**

### **2.2.1. Identificación de variables**

**Variable de estudio:** Corresponde a la gestión administrativa, toda vez que es una propiedad que fluctúa y varía según la percepción de los trabajadores.

**Variables de caracterización:** Aquellas variables que buscan establecer características de la población a fin de segmentarlas, según los intereses de la investigadora son: Sexo, edad, grupo ocupacional y condición laboral.

### 2.2.2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº DE ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA/NIVEL
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	“Es un proceso a través del cual se mantiene un ambiente en el cual trabajan de manera grupal y cumplen con las metas establecidas por la organización de manera eficaz” (Laureano 2018, p.55).	Mediante la aplicación de la Escala Valorativa de la gestión administrativa, se valora el nivel de eficiencia de los procesos de la gestión administrativa, de acuerdo a la percepción del personal administrativo.	Planeación	Misión y visión	1-4	Escala valorativa de Gestión Administrativa	Valores finales  Niveles: Muy Eficiente: 203 -248  Eficiente: 202-157  Poco eficiente: 111-156  Deficiente: 62-110
				Planes y objetivos institucionales	5- 7		
				Instrumentos de gestión	8- 12		
				Presupuesto institucional	13- 17		
			Organización	División del trabajo	18- 22		
				Jerarquización y especialización del trabajo	23- 26		
				Departamentalización y recurso humano	27- 29		
			Dirección	Integración, identificación y valores	30- 35		
				Liderazgo y clima laboral	36- 42		
				Motivación, estímulos y reconocimientos	43- 47		
				Comunicación asertiva	48- 50		
				Toma de decisiones	51- 53		
			Control	Políticas y criterios de evaluación	54- 56		
Corrección y monitoreo	57- 59						
Retroalimentación y acciones de supervisión	60- 62						

Variables de Caracterización	Sexo	Hombre y mujer	Nominal.
	Edad		Ordinal.
	Grupo Ocupacional	Profesionales y Técnicos	Nominal.
	Condición laboral	Nombrados y contratados	Nominal

## 2.3. Población, muestra y muestreo

**2.3.1. Población.** Según Espinoza (2016), la población comprende a un grupo de elementos (finito o infinito) de las que gozan todos los componentes que lo integran. En tal virtud, dada la cantidad poco numerosa de trabajadores se optó trabajar la investigación con toda la población. Por ello, la población de estudio estuvo constituida por 47 trabajadores entre contratados y nombrados de ambos sexos, quienes se encuentran laborando - Huaraz, en el año 2018. En concordancia con Otzen y Manterola (2017) se consideró los criterios de inclusión y exclusión para delimitar la poblacional: inclusión (trabajadores en condición de nombrados y contratados como mínimo 1 año de permanencia) y de exclusión (trabajadores contratos por locación de servicio, funcionarios y destacado de otra Red de Salud).

Tabla 1

*Distribución de la población según variables de caracterización y niveles de la Gestión Administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018*

Variables	Categorías	Gestión administrativa en la Red Salud Huaylas Sur									
		Deficiente		Poco eficiente		Eficiente		Muy eficiente		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sexo	Hombre	4	8.5	9	19.1	2	4.3	1	2.1	16	34.0
	Mujer	7	14.9	18	38.3	6	12.8	0	0.0	31	66.0
	Total	11	23.4	27	57.4	8	17.0	1	2.1	47	100.0
Edad	18-30 años	2	4.3	5	10.6	1	2.1	0	0.0	8	17.0
	31-45 años	5	10.6	13	27.7	7	14.9	1	2.1	26	55.3
	46-60 años	4	8.5	9	19.1	0	0.0	0	0.0	13	27.7
	Total	11	23.4	27	57.4	8	17.0	1	2.1	47	100.0
Grupo Ocupacional	Profesional	6	12.8	17	36.2	7	14.9	0	0.0	30	63.8
	Técnicos	5	10.6	10	21.3	1	2.1	1	2.1	17	36.2
	Total	11	23.4	27	57.4	8	17.0	1	2.1	47	100.0
Condición laboral	Nombrado	4	8.5	14	29.8	4	8.5	1	2.1	23	48.9
	Contratado	7	14.9	13	27.7	4	8.5	0	0.0	24	51.1
	Total	11	23.4	27	57.4	8	17.0	1	2.1	47	100.0

Fuente: Resultado de la escala valorativa "Gestión Administrativa" a los trabajadores de la Red Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018.

**Descripción:** Como se observa en la tabla 1, se aprecia que el 66.0% de los trabajadores entrevistados son mujeres y la diferencia varones.

En la tabla se aprecia que El 38.3% de los trabajadores percibieron que la gestión administrativa es poco eficiente y son mujeres, en cuanto a la edad el 27.7% de los

trabajadores tienen edades entre 31 y 45 años y califican la gestión administrativa como poco eficiente.

En cuanto al grupo ocupacional el 36.2% del total de trabajadores son profesionales y califican la gestión administrativa como poco eficiente.

Del total de trabajadores, el 29.8% son trabajadores nombrados que califican como poco eficiente la gestión administrativa en la red Huaylas Sur del Distrito de Independencia en la provincia de Huaraz en el año 2018.

**2.3.2. Muestra y muestreo.** Según Espinoza (2016), la muestra es definida “como una parte representativa y adecuada de la población. Para que sea representativa y útil, debe reflejar las semejanzas y diferencias encontradas en la población misma” (p.4). Para el presente estudio, la muestra quedó constituida por la población censal total, conformada por 47 trabajadores entre nombrado y contratados de ambos sexos, quienes se encuentran laborando en la Sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz, en el año 2018. En consecuencia, en la presente investigación no fue necesaria realizar el muestreo debido a que la población estuvo compuesta por 47 trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz.

Desde la perspectiva cualitativa el tipo de muestreo que se utilizó, es no probabilística, con una muestra de especialistas, formada por siete trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, en la cual la cantidad de colaboradores estuvo sujeto a la saturación de categorías. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.15), plantearon que en los: “estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante, ya que está sujeta a la comprensión del fenómeno bajo estudio (casos suficientes). La muestra se establece de acuerdo al contexto y necesidades”.

“Se incluyen a unos cuantos casos porque no se dirige el estudio específicamente a generalizar los resultados de la investigación, sino analizarlos intensivamente” (p.12).

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas**

Para el presente proyecto de estudio se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista, que se aplicó a los trabajadores de la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur. Al respecto Alelú, Cantín, López y Rodríguez (2015) señalan que la encuesta es un instrumento de la investigación para el acopio de la información de un grupo de personas a quienes se les aplica un cuestionario, previamente diseñado y validado por los expertos.

### **2.4.2. Instrumentos**

a. De la escala valorativa “Gestión administrativa”:

Son las herramientas que se usaron en la recolección de datos de la población seleccionada. En este sentido se empleó: la escala valorativa, la gestión administrativa y la guía de entrevista en profundidad, los cuales permitieron recoger y analizar la variable de estudio, los mismos fueron cuidadosamente diseñados, comprobándose así su validez y confiabilidad. Al respecto López y Fachellise (2015) refieren que el cuestionario es un instrumento que se usa para el recojo de datos de la muestra de estudio. El cuestionario comprende un conjunto de preguntas formuladas de manera sistemática y ordenada.

Una escala valorativa es un grupo de criterios específicos fundamentales que facilitan analizar el nivel de eficiencia en el que se hallan los trabajadores y facilitan conocer las razones que determinan la gestión administrativa por medio de indicadores (Educadores Asociados, 2016). Así, la escala valorativa “Gestión Administrativa”, constituye un instrumento elaborada por la investigadora, para la cual se estructuró un marco lógico de los procesos de la gestión administrativa, tomando como base el planteamiento de

Chiavenato (2012), quien señala: “las dimensiones que conforman a la Gestión Administrativa son: planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 146).

El instrumento con el que se recogieron los datos de campo fue la escala valorativa, con escalonamiento tipo Likert, cuyas características fueron:

#### **a) De forma**

La escala valorativa es una escala de tipo Likert en la que se le solicitó que complete un aspa, la frecuencia con la que desarrolla o ve que se desarrolla la aseveración

que se propone respecto de la gestión administrativa, la cual tuvo una duración de 15 minutos aproximadamente. Cada proposición comprendió una escala de Likert de cuatro opciones: nunca, a veces, casi siempre, siempre. En base a los resultados, se obtuvo un puntaje total en cuatro niveles de la escala final de medición de la gestión administrativa: Muy Eficiente, Eficiente, Poco eficiente y Deficiente; está formado por 62 ítems que se puntúan del 1 al 4, en función de la frecuencia con la que experimenta cada proposición. La confiabilidad de la puntuación total es de 0.980. (Anexo 7).

**b) En relación a su validez de contenido.** Con el propósito de cuantificar y fijar el grado de validez de cada uno de los ítems, se prosiguió a analizar los resultados a través de la técnica de la V Aiken Juárez (2017) define a la V de Aiken como un coeficiente que se toma cuenta como la razón de un dato conseguido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles.

Para el análisis del ítem de la escala valorativa fueron analizados por grupos de expertos, en este caso se eligió a cinco profesionales cuyos criterios sometidos a validación fueron: Redacción, comprensibilidad y esencialidad. a. Redacción: Se presupone que debe existir una correcta redacción, respetando las normas gramaticales. b. Comprensibilidad: Cada ítem propuesto debe ser de fácil comprensión por cada una de las unidades de observación o estudio, sin ambigüedades. c. Esencialidad: Se refiere a que cada ítem debe contener un solo concepto o criterio (Anexo 3).

La escala valorativa estuvo conformada por 62 ítems agrupados en 4 dimensiones: planeación, organización, dirección y control.

A partir de esta escala pueden evaluarse las siguientes dimensiones: *planeación* (ítems del 1 al 17) mide misión y visión; planes y objetivos institucionales; instrumentos de gestión; y el presupuesto institucional. *Organización* (ítem del 18 al 29) mide la división del trabajo; la jerarquización y especialización del trabajo; y la departamentalización y recurso humano. *Dirección* (ítem del 30 al 53) mide la integración, identificación y valores; liderazgo y clima laboral; motivación, estímulos y reconocimientos; comunicación asertiva; toma de decisiones. *Control* (ítems del 54 al 62) mide las políticas y criterios de evaluación; la corrección y monitoreo; la retroalimentación y acciones de supervisión.



Validez. Implica que un instrumento es válido porque mediante él se logra medir aquello que realmente se propone el investigador.

Según Hernández, Fernández y Fernández (2014), considera que la “Validez de constructo debe exponer cómo las mediciones del concepto o variable se relacionan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente” (p. 203).

Para la validez de constructo se aplicó el análisis del coeficiente de correlación de Pearson que es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables. De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede usarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas. Este análisis es con el fin de explicar en que las correlaciones de las puntuaciones de las dimensiones entre ellas mismas y con la variable de estudio. (Anexo 7).

**Muestra piloto:** La muestra de estudio piloto por 20 servidores de Salud Huaylas Norte-Caraz, ambos sexos, que conformaron muestra de estudio. La selección de los integrantes que conformaron la muestra piloto se realizó de manera no probabilística por conveniencia.

Se aplicó previamente con la participación de 20 servidores de la Red de Salud Huaylas Norte-Caraz. Con la información obtenida previamente mediante la encuesta, Excel para posteriormente procesarlos estadísticamente obteniéndose 0,982 de 62 ítems lo que representa que la escala valorativa de gestión administrativa tiene un alto grado de confiabilidad. (Anexo 4).

### **De su confiabilidad**

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2014) la confiabilidad de un instrumento de medición se relaciona con el grado en que su aplicación reiterada al mismo individuo u objeto genera resultados iguales, de sus dimensiones y de la correlación ítem-total.

*Análisis estadísticos de fiabilidad de la escala valorativa de gestión administrativa.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,982	62

El coeficiente de alfa de Cronbach es 0,982, lo que significa que la escala valorativa de gestión administrativa presenta un alto grado de confiabilidad. (Anexo 4)

*Análisis estadísticos de fiabilidad según dimensiones de la escala valorativa de gestión administrativa*

Dimensión planeación		Dimensión organización		Dimensión dirección		Dimensión control	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
0.927	17	0.947	12	0.968	24	0.919	9

De acuerdo al coeficiente de homogeneidad de las puntuaciones de cada una de las dimensiones de la escala valorativa de la gestión administrativa, se estableció que las cuatro dimensiones presentan un grado de confiabilidad muy alta.

**b. De la guía de entrevista en profundidad**

**La Entrevista.** Díaz, Torruco, Martínez y Valera (2013), conceptúan la entrevista como “una conversación que se plantea con un propósito establecido diferente al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recolectar datos” (p.162). Frente a lo indicado el estudio tuvo como propósito analizar las dimensiones de la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz, 2018.

A fin de conocer razones que condicionan en la Red Salud Huaylas Sur-Huaraz, se realizó una entrevista en profundidad a un total de 7 versionantes, a partir del cual, se realizó un análisis de la categorización de la información cualitativa y la sistematización

del proceso de categorización de la información cualitativa (Fase II) llegándose a la siguiente información (Anexo 2).

Según Ruiz (2011), la entrevista en profundidad se constituye como una técnica orienta a la obtención de información de primera mano. La modalidad de su desarrollo es mediante una conversación natural con una o varias personas según la realidad concreta como se presenta la situación. Así mismo manifiesta que la entrevista en profundidad involucra siempre un proceso de comunicación en un período de tiempo en el cual ambos actores (entrevistado y entrevistador), pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente. (Anexo2)

## **2.5. Procedimiento**

Para a aplicación de la técnica de la encuesta se utilizó la escala valorativa:” Gestión Administrativa” para diseñar planteamientos teóricos que involucran elaborar una propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur, mientras que para aplicación de la entrevista se usó la guía de entrevista en profundidad: Razones que condicionan, según percepción del personal administrativo. Para la elaboración de los instrumentos se realizaron varias coordinaciones tanto a nivel externo (Red de Salud Huaylas Norte-Caraz) como interno (Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz), los cuales fueron elaborados y aplicados durante el presente estudio. (Anexo 4)

En el estudio utilizó el instrumento de la Escala Valorativa “Gestión Administrativa” donde se recogieron opiniones, posteriormente se elaboró una propuesta de mejora de la Gestión Administrativa, para lo cual cuyo instrumento fue validado mediante el juicio de 5 Expertos, los cuales fueron:

Un licenciado en Estadística e Informática, con grado de Doctor en Ciencias e Ingeniería de la Computación, docente de Santiago Antúnez de Mayolo- Huaraz; una licenciada en Enfermería, con grado de Doctora en Salud Pública, labora en el Hospital Víctor Ramos Guardia de Huaraz; un licenciado en Administración, con grado de Doctor en Administración de la Educación , docente posgrado de la Universidad César Vallejo Huaraz y docente, profesor de matemáticas de secundaria en el Colegio Nacional de la Libertad-Huaraz; un licenciado en Educación Primaria, con grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, docente universitario en la Universidad San Pedro- Huaraz y la

Escuela Superior de Formación Artística Pública de Ancash (ESFAP) y un Licenciado en Educación – Ciencias Matemáticas, Doctor en Educación, docente de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo -Huaraz. (Anexo 3).

El instrumento con el que se recogieron los datos de campo fue la escala valorativa, con escalonamiento tipo Likert, cuyas características fueron: La aplicación fue de 15 minutos aproximadamente, su objetivo fue conocer las razones y percepciones. (Anexo 2)

Escala valorativa: “Gestión Administrativa”. “Es un conglomerado de criterios específicos fundamentales que permitieron valorar el nivel en el que se encontraron los trabajadores y posibilita valorar el aprendizaje por medio de indicadores de desempeño (Educadores Asociados, 2016)

Los criterios sometidos a validación, fueron: redacción, comprensibilidad y esencialidad. Según el coeficiente de homogeneidad, se determinó que las cuatro dimensiones tienen un grado de confiabilidad muy alta. Con la finalidad de conocer la razón que condicionan en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, se aplicó la guía de entrevista en profundidad a un total de 7 informantes, a partir del cual, se realizó un análisis de la categorización de la información cualitativa y la sistematización del proceso de categorización de la información cualitativa. (Anexo 8).

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Para análisis cuantitativos recabados de la encuesta a la muestra de estudio se usó la estadística descriptiva básica. Luego de haber recogido los datos se elaboró en Excel la variable estudio, posteriormente se determinaron las tablas de frecuencias y figuras. Se elaboró la escala valorativa “Gestión Administrativa”.

Para el cualitativo a través de la entrevista de profundidad utilizó la técnica de categorización y subcategorización. Para ello, en el momento de la entrevista se grabó a cada uno de los entrevistados previa firma del formato de Consentimiento Informado donde los entrevistados voluntariamente se ofrecieron que sus entrevistas sean grabadas y filmadas. Luego se procedió con la transcripción de cada grabación utilizando el programa

Inq Scribe. Seguidamente, se realizó la categorización y sub categorización según los ejes temáticos identificados en las entrevistas. (Anexo 8)

## **2.7. Aspectos éticos**

Los principios éticos, estuvo en relación con el código de Ética en Investigación de la Universidad Cesar Vallejo, según Resolución de Consejo Universitario N° 083-2016/UCV, El estudio tuvo como finalidad proponer planteamientos teóricos para optimizar la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur a fin de ofrecer una calidad del servicio a los trabajadores internos y externos, mediante:

El Principio de Consentimiento informado: Es el procedimiento a través del cual se garantizó que los trabajadores, expresaron de manera voluntaria su interés de participar en la investigación, luego de haber escuchado y comprendido la información que se brindó acerca de los objetivos del estudio, los beneficio y las molestias; principio de Información esencial de los participantes en la investigación: Antes de solicitar el consentimiento para participar en la investigación, se le proporciono la información en un lenguaje sencillo y claro que consistió: Se invitó a cada trabajador (a) participar de la investigación. La duración de la entrevista fue de acuerdo al tiempo disponible del entrevistado; principio de Obligaciones de la investigadora con respecto al consentimiento informado. La investigadora comunicó en forma detallada al participante toda la información requerida para que conceda su consentimiento informado. Se obtuvo de cada participante un formulario con su rúbrica como evidencia de su consentimiento informado.

Principio de la Confidencialidad: Cada individuo tiene derecho a proteger su información. Los resultados alcanzados en la presente investigación, no están prohibidos de su publicación en cualquier medio informativo, por considerarse aportes que conllevaron al planteamiento teórico de la Red Salud Huaylas Sur-Huaraz.

Principio del anonimato: Los datos recogidos haciendo uso de recolectados mediante la aplicación de la escala valorativa: “Gestión Administrativa” a cada uno de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur y entrevista en profundidad tuvo el carácter de anónimos. La condición anónima se tuvo en cuenta desde el inicio de la investigación, manteniéndola en todo el proceso de la investigación, por lo que han tenido mayor autonomía de expresar sus opiniones y las respuestas han sido más justas.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. De los resultados cuantitativos

**Del Objetivo específico 1:** Analizar el nivel de gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, según percepción de los trabajadores –Huaraz, 2018.

**Tabla 2**

*Niveles de gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz, 2018*

Niveles	n	%
Muy eficiente	1	2.1
Eficiente	8	17.0
Poco eficiente	27	57.5
Deficiente	11	23.4
Total	47	100%

Fuente: Resultado de la aplicación de la escala valorativa “Gestión Administrativa” a los Trabajadores –Huaraz ,2018.

**Descripción:** En la tabla 2 se puede contemplar que más de la mitad, es decir, el 57,5% de los trabajadores señalan que la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz es poco eficiente, y el siguiente porcentaje 23,4% que manifiesta la cuarta parte de la población investigada califica la gestión administrativa en dicha red como deficiente.

**Tabla 3**

Análisis descriptivo de la variable de estudio del nivel de la gestión administrativa según puntuaciones

Niveles	DI Planeación	DII Organización	DIII Dirección	DIV Control	Gestión Administrativa
Muy eficiente	55-68	39-48	78-96	29-36	202-248
Eficiente	43-54	30-38	60-77	23-28	155-201
Poco eficiente	30-42	22-29	42-59	16-22	109-154
Deficiente	17-29	12-21	24-41	9-15	62-108

#### Niveles

Muy eficiente	ME
Eficiente	E
Poco eficiente	PE
Deficiente	D

**Descripción:** En la tabla 3 se puede contemplar que los niveles e intervalos de puntuaciones de la gestión administrativa: deficiente: 62-108, poco eficiente: 109-154, eficiente: 155-201 y muy eficiente: 202-248. El análisis de la variable de estudio, respondió a su Baremación la cual es una escala de puntuaciones obtenidas con un instrumento de medida que permitió su interpretación, mediante la atribución a cada una de ellas un determinado valor (Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED, 2017).

**Tabla 4**

*Niveles de gestión administrativa, según sexo de trabajadores*

Sexo	Gestión administrativa en la Red Salud Huaylas Sur									
	Muy eficiente		Eficiente		Poco eficiente		Deficiente		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mujer	0	0.0	6	12.8	18	38.3	7	14.9	31	66.0
Hombre	1	2.1	2	4.3	9	19.1	4	8.5	16	34.0
Total	1	2.1	8	17.0	27	57.4	11	23.4	47	100%

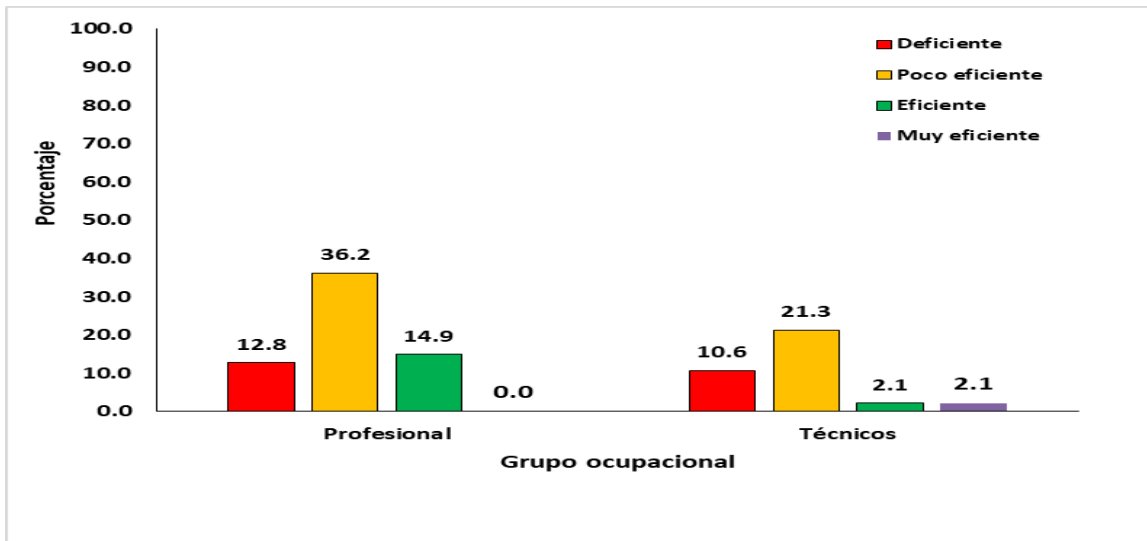
Fuente: Resultado de la escala valorativa “Gestión Administrativa” a los trabajadores de la Red Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018.

**Descripción:** Como se observa en la tabla 4, en primer lugar, se aprecia que el 66% de los trabajadores entrevistados son mujeres y la diferencia varones.

El 38.3% de los empleados de la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, Distrito de Independencia- provincia Huaraz percibieron que la gestión administrativa tiene tendencia poco eficiente y son mujeres, seguido de un 19.1% del total de trabajadores que manifiestan que la gestión administrativa es poco eficiente y son hombres, un 14.9% del total de entrevistados afirmaron que es deficiente la gestión administrativa y son mujeres entrevistadas en la sede Administrativa de la Red.

**Tabla 5**

*Niveles Porcentuales de gestión Administrativa, según grupo Ocupacional*

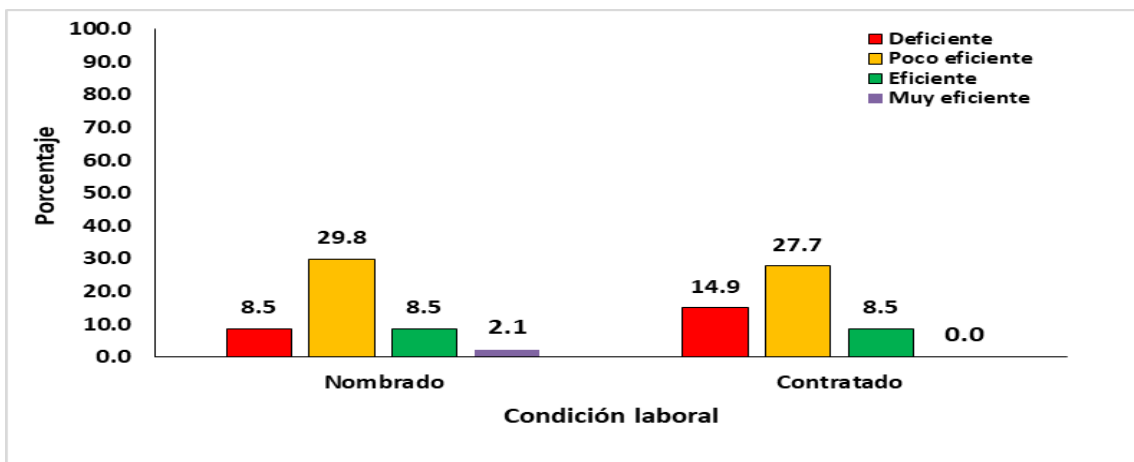


**Descripción:** De acuerdo a la tabla 5, se evidencia que el 63.9% de trabajadores entrevistados son profesionales y un 36.1% de trabajadores son técnicos.

El 36.2% del personal que trabaja en la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, Distrito Independencia- Huaraz percibieron la gestión administrativa es poco eficiente y son profesionales, seguido de un 21.3% del total de trabajadores manifestaron que la gestión administrativa es poco eficiente y son técnicos, un 14.9% del total de entrevistados afirmaron que es eficiente la gestión administrativa y son profesionales en la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur.

**Tabla 6**

*Niveles porcentuales de gestión administrativa, según condición laboral de trabajadores*



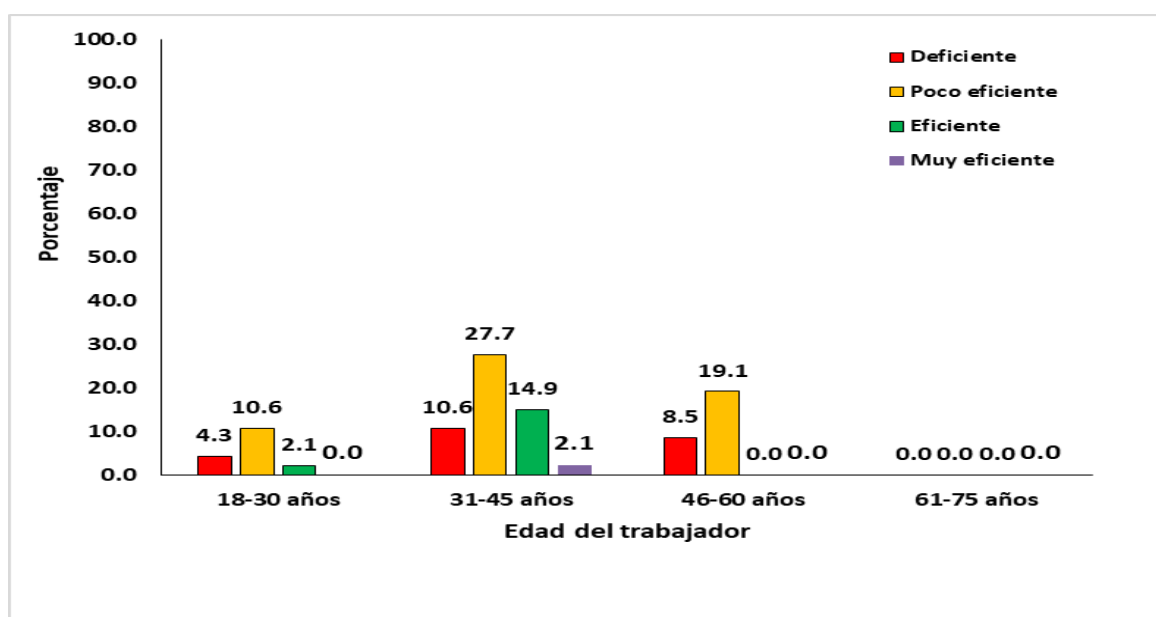


**Descripción:** Según la tabla 6, se aprecia que el 51.1% de los trabajadores entrevistados son contratados y un 48.9% de trabajadores son nombrados.

El 29.8% del personal que trabaja en la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, Distrito de Independencia- Huaraz percibieron que la gestión administrativa es poco eficiente y son trabajadores nombrados, seguido de un 27.7% del total de trabajadores manifestaron que la gestión administrativa es poco eficiente y son trabajadores contratados, un 14.9% del total de entrevistados afirmaron que es deficiente la gestión administrativa y son trabajadores contratados en la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur.

**Tabla 7**

*Niveles porcentuales de gestión administrativa, según grupo etareo de los trabajadores - Huaraz, 2018*



**Descripción:** Según la tabla 7, se pone en evidencia que el 55.3% del personal que trabaja que fueron entrevistados tuvieron edades que fluctuaron entre 31 y 45 años de edad es decir son trabajadores adultos jóvenes, seguido de un 27.7% de trabajadores con edades comprendidas entre 46 y 60 años considerados adultos.

El 27.7% del personal que trabaja en la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, Distrito de Independencia- Huaraz percibieron en la gestión administrativa es

poco eficiente y tienen edades comprendidos entre 41 y 45 años de edad, seguido de un 19.1% del total de trabajadores manifestaron que la gestión administrativa es poco eficiente y tienen edades entre 46 y 60 años de edad, un 10.6% del total de entrevistados afirmaron que es poco eficiente la gestión administrativa y tienen edades en un intervalo de 18 y 30 años de edad en la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur.

**Tabla 8**

*Matriz de análisis de prioridades en los indicadores de las dimensiones de la gestión administrativa en la Red Salud Huaylas Sur- Huaraz, 2018.*

Variable / Dimension		Rango de puntuación	Niveles y Evaluación de la puntuación				Puntuación Promedio	Evaluación	Rango [0-1]	Prioridad
			Deficiente (D)	Poco eficiente (PD)	Eficiente (E)	Muy eficiente (ME)				
<b>Var1</b>	<b>Gestión Administrativa</b>	<b>62 a 248</b>	<b>&lt;109</b>	<b>109 a 154</b>	<b>155 a 201</b>	<b>&gt;201</b>	<b>128.9</b>	<b>PE</b>	<b>0.633</b>	
<b>Dim1</b>	<b>Planeación</b>	<b>17 a 68</b>	<b>&lt;30</b>	<b>30 a 42</b>	<b>43 a 54</b>	<b>&gt;54</b>	<b>35.6</b>	<b>PE</b>	<b>0.636</b>	<b>3</b>
Ind1	Misión y vision	4 a 16	<07	07 a 09	10 a 12	>12	7.5	PE	0.709	1
Ind2	Planes y Objetivos institucionales	3 a 12	<05	05 a 07	08 a 09	>09	6.4	PE	0.617	3
Ind3	Instrumentos de Gestión	5 a 20	<09	09 a 12	13 a 15	>15	11.0	PE	0.597	4
Ind4	Presupuesto institucional	5 a 20	<09	09 a 12	13 a 15	>15	10.6	PE	0.627	2
<b>Dim2</b>	<b>Organización</b>	<b>12 a 48</b>	<b>&lt;22</b>	<b>22 a 29</b>	<b>30 a 38</b>	<b>&gt;38</b>	<b>25.0</b>	<b>PE</b>	<b>0.640</b>	<b>2</b>
Ind1	Division del Trabajo	5 a 20	<09	09 a 12	13 a 15	>15	10.7	PE	0.620	2
Ind2	Jerarquización y especialización del trabajo	4 a 16	<07	07 a 09	10 a 12	>12	7.8	PE	0.686	1
Ind3	Departamentalización y recurso humano	3 a 12	<05	05 a 07	08 a 09	>09	6.5	PE	0.612	3
<b>Dim3</b>	<b>Dirección</b>	<b>24 a 96</b>	<b>&lt;42</b>	<b>42 a 59</b>	<b>60 a 77</b>	<b>&gt;77</b>	<b>48.6</b>	<b>PE</b>	<b>0.659</b>	<b>1</b>
Ind1	Integración, identificación y valores	6 a 24	<11	11 a 14	15 a 19	>19	13.3	PE	0.596	5
Ind2	Liderazgo y clima laboral	7 a 28	<12	12 a 17	18 a 22	>22	12.9	PE	0.717	1
Ind3	Motivation, estímulos y reconocimientos	5 a 20	<09	09 a 12	13 a 15	>15	10.3	PE	0.644	3
Ind4	Comunicación asertiva	3 a 12	<05	05 a 07	08 a 09	>09	5.8	PE	0.693	2
Ind5	Toma de decisions	3 a 12	<05	05 a 07	08 a 09	>09	6.3	PE	0.638	4
<b>Dim4</b>	<b>Control</b>	<b>9 a 36</b>	<b>&lt;16</b>	<b>16 a 22</b>	<b>23 a 28</b>	<b>&gt;29</b>	<b>19.8</b>	<b>PE</b>	<b>0.600</b>	<b>4</b>
Ind1	Políticas y criterios de evaluación	3 a 12	<05	05 a 07	08 a 09	>09	6.9	PE	0.572	3
Ind2	Corrección y monitoreo	3 a 12	<05	05 a 07	08 a 09	>09	6.1	PE	0.660	1
Ind3	Retroalimentación y acciones de supervisión	3 a 12	<05	05 a 07	08 a 09	>09	6.9	PE	0.567	2

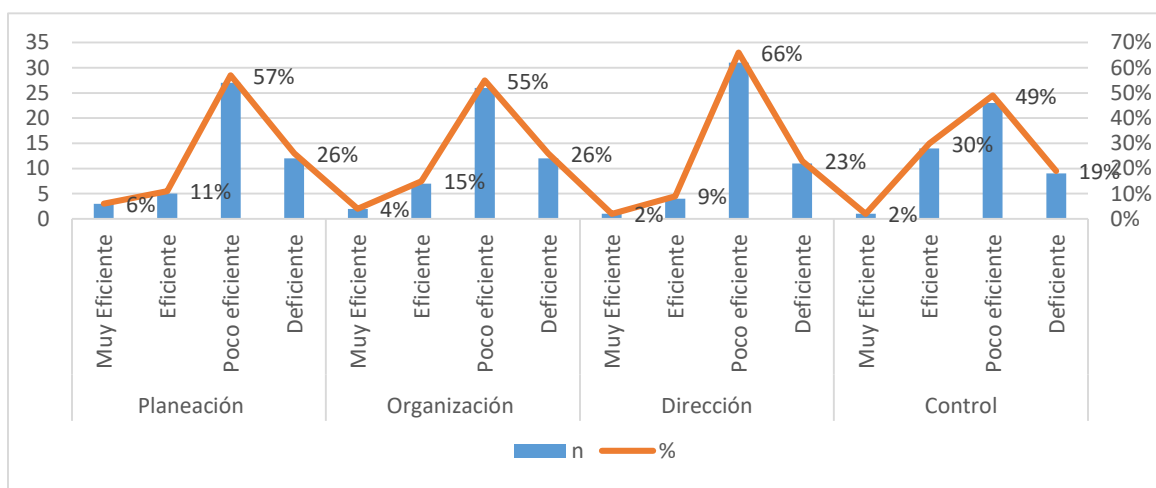
Fuente: Resultado de la escala valorativa “Gestión Administrativa” al personal que trabaja en la Red Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018

**Descripción:** En la tabla 8, se observa que la gestión administrativa dentro de la Red de Salud es poco deficiente y de manera general todas las dimensiones como los indicadores tienen el mismo nivel que la variable de estudio; realizando un análisis de prioridades observamos que en las dimensiones debemos priorizar primero la dirección en la gestión administrativa pues tiene una prioridad de 0.659 cercano a uno y esta dimensión se tiene que priorizar en primer lugar, seguido de la dimensión organización (prioridad 0.640), luego de la dimensión planeación y finalmente la dimensión control de la gestión administrativa en la Red Huaylas Sur.

En la tabla se observa que dentro de la dimensión dirección a lo primero que debemos abordar es al indicador liderazgo y clima laboral, seguido de comunicación asertiva, luego abordar la motivación, estímulos y reconocimientos, seguido de toma de decisiones y finalmente al indicador Integración, identificación y valores; de la misma manera en las demás dimensiones con sus respectivos indicadores.

**Figura 1**

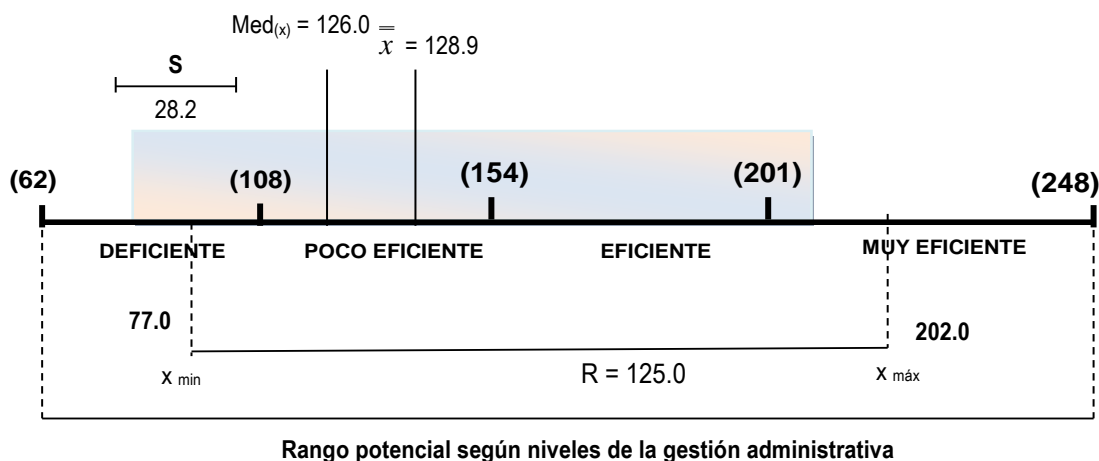
*Niveles porcentuales de gestión administrativa, según dimensiones–Huaraz, 2018.*



**Descripción:** En figura 1, se observa que los niveles de la gestión administrativa en cada dimensión en estudio: Planeación, organización, dirección y control, están ubicados en el nivel de poco eficiente; planeación con un 57%, organización 55%, dirección, 66% y control con un 49%.

**Figura 2**

*Descripción gráfica de estadígrafos de gestión administrativa, según dimensiones - Huaraz, 2018.*



**Descripción:** Como se puede visualizar en la figura 2 de estadísticos descriptivos, las puntuaciones registradas para la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas sur, podemos observar que el valor mínimo obtenido es 77 y el valor máximo es 202, teniendo como resultado un rango igual a 125 puntos, esto nos indica que la dispersión de los puntos es relativamente baja, es decir las respuestas son casi homogéneas.

La mediana (Med = 126) indica la tendencia de las puntuaciones es al nivel poco eficiente de la escala. Por otro lado, se afirmó que el 50% de los encuestados de la red de salud Huaylas Sur ubicado con puntuaciones menores a 126.

Así mismo en promedio las puntuaciones obtenidas para la calificación de la gestión administrativa en la red de salud Huaylas sur es 128.9, que se ubica en la categoría poco eficiente, esto es comprensible pues la dispersión no es considerable (s=28.2 y el rango es de 125).

### 3.2. De los resultados cualitativos

**Objetivo Específico 2:** Conocer las razones que condicionan la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, según percepción del personal administrativo.

Frente a los resultados de eficiencia administrativa por parte del 50% de trabajadores encuestados calificaron como poco eficiente. En cuanto al proceso de la entrevista se contó con la participación de 7 versionantes, que permitió investigar y saber las razones que

influye en la gestión administrativa mediante una guía de entrevista en profundidad. Dichos datos recogidos fueron escuchados y escritos tal cual los entrevistados manifestaron sus expresiones, luego transcritas y finalmente analizadas en base a una matriz de procedimiento cualitativo que a continuación se presenta.

*Cuadro 1*

*Matriz del procesamiento cualitativo: Razones que condicionan la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018*

<b>Categorías Orientadoras</b>	<b>Categorías Axiales</b>	<b>Categorías emergentes</b>
<b>Planeación</b>	<p>Obsoletos instrumentos de gestión (visión, misión, valores, planes).</p> <p>Unidades y Áreas de atención reducidos y hacinadas.</p> <p>Falta de recursos materiales para realizar actividades.</p>	<p>Planeamiento estratégico y actualización de los instrumentos de gestión Responsabilidad directivo.</p> <p>Capacidad operativa que optimicen productividad.</p> <p>Implementación de material de escritorio e insumos.</p>
organización	<p>Falta de capacitación sobre gestión administrativa.</p> <p>Sobre carga laboral con la asignación de dos, tres o cuatro programas a un solo personal.</p> <p>Deficiente asignación de funciones al personal sin experiencia y sin concurso.</p>	<p>Capacitación a directivos y trabajadores que mejorarán los objetivos institucionales y contribuirán a brindar servicio de calidad.</p> <p>Contrato de recurso humano mediante concurso y necesidad de las áreas de la Red.</p>
Dirección	<p>Falta de liderazgo en la conducción de la gestión que hace que los procesos no tienen un manejo adecuado.</p> <p>Deficiente comunicación asertiva entre el sector de directivos y los trabajadores.</p>	<p>Capacitación a Directivos y colaboradores sobre Liderazgo y comunicación.</p> <p>Fortalecer la comunicación entre los directivos y trabajadores mediante las reuniones de socialización.</p> <p>Integración del recurso humano en el cumplimiento de metas, visión, misión</p>
control	<p>Falta de supervisión integral.</p> <p>Incumplimiento de acuerdos y compromisos de las supervisiones realizadas</p>	<p>Establecer supervisiones integrales mediante políticas de la Red.</p> <p>Cumplimiento de acuerdos y compromisos</p>

Fuente: Resultado de la Entrevista en profundidad versionistas -Huaraz, 2018. (Anexo 8).

#### IV. DISCUSIÓN

La información de la eficiencia de la gestión administrativa, fueron recogidos por medio de la escala valorativa Gestión Administrativa y guía de entrevista en profundidad sobre las razones que condicionan, los que permitieron lograr los resultados cuantitativa y cualitativa.

La escala valorativa para optimar la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz fue evaluada por juicio de expertos, todos ellos profesionales con grado de doctor en diferentes temáticas, significativas y precisaron que la herramienta indicado demostró eficacia que respondió al objetivo de la investigación, los criterios de validación fueron: redacción, comprensibilidad y esencialidad; así como indica su validez interna.

Así mismo, se estableció la confiabilidad mediante la aplicación de la escala valorativa sobre el total de sus ítems logrando un alto grado de confiabilidad y significativa de correlación entre los ítems, este procedimiento de validación también se realizó a nivel de sus dimensiones resultados con valores altos en su coeficiente de alfa de Cronbach; mediante el cual se evidenció que todos los ítems de la escala valorativa se encuentran ordenados a la variable gestión administrativa.

Se logró identificar que más de la mitad de trabajadores calificó como nivel poco eficiente, seguidamente una cifra cercana a la mitad que la calificó como deficiente, en su minoría calificó como eficiente y finalmente hubo un mínimo de estos trabajadores que calificó como muy eficiente; reflejando una disconformidad de parte de los trabajadores sobre el accionar de las gestiones administrativas en la Red de Salud Huaylas Sur, manifestando que existen deficiencias, las mismas que se pueden mejorarse con propuesta.

De acuerdo a estos planteamientos y en relación con Tola (2015), quien considera en su estudio de los servicios de Salud de los hospitales III de Es salud de la Región Puno, manifiesta que el aspecto más importante es brindar el servicio de salud, a través de niveles donde no se da la búsqueda de notificar en la gestión administrativa y menciona que los

directores no manifiestan orientación de gestión y finalmente no se aprecia la discrepancia de mejora de otros técnicos de calidad.

Se poseyó el objetivo general enfocada en elaborar una propuesta de mejora, para lo cual en un primer momento se analizó las causas condicionantes la gestión administrativa, según percepción de los trabajadores.

Frente al estudio de los resultados obtenidos se determinó que el nivel de la gestión administrativa es poco eficiente con tendencia a deficiente, Por consiguiente, se afirma que los indicadores, que conforman las diferentes dimensiones relacionados a la gestión administrativa no compensan a los trabajadores, no cubre necesidades y expectativas. Debido a varios motivos, los cuales no manifiestan un enfoque estratégico de gestión de la calidad y en función de necesidades de los trabajadores, sino mediante acciones solitarias asentadas en la oferta de un servicio. Parasumaran, Zeithaml y Bernuy (1985), menciona que las carencias internas que existen en una institución perturban la probabilidad de brindar un servicio de calidad, percibida desde la percepción del trabajador.

De acuerdo a la variable el sexo característico de los trabajadores, el nivel de gestión administrativa es similar y más del cincuenta por ciento están ubicado en los niveles de poco eficiente y deficiente. Por su parte, de acuerdo a las dimensiones en estudio, se perciben un nivel poco eficiente.

Estos resultados del estudio sostienen que la minoría del hospital no busca mejorar la gestión administrativa; Luna (2017), en su investigación sobre la gestión administrativa y el cumplimiento de los indicadores sanitarios se aproximó a la eficiencia del trabajo en gestión administrativa, donde sostiene que la gestión es regular es decir poco menos de la gestión del presente estudio.

Respecto al segundo objetivo específico: analizar las dimensiones de la gestión administrativa en la Red de salud Huaylas Sur – Huaraz, 2018. En concordancia a los resultados obtenidos de cada dimensión, se tiene:

**De la dimensión planeación:** tiene un nivel de poco eficiente, en la gestión en el campo de planeación. Por su lado los estudios de Varela (2010), en su estudio de gestión y gobernanza local sostienen que la evolución del paradigma de la gestión pública fue necesaria de la política dentro de la gestión como propio de la gobernación. Por otro lado, el respaldo teórico según Baldeos (2015), señala que la planeación requiere de objetivos o metas en una organización, teniendo en cuenta una estrategia general con el propósito de alcanzar metas y poder relacionar una jerarquía, sabiendo que la planeación no es más que proyectarse a tareas futuras a mediano o largo plazo.

**De la dimensión de organización.** A partir de los resultados, se puede decir la dimensión de estudio de organización está ubicado en el nivel poco eficiente, sin embargo se debe tener en cuenta los promedios de los ítems, en la cual indica que un plan de mejora dentro de la gestión administrativa debe contar con una comisión de evaluación para seleccionar talentos humano, en ese sentido los resultados tiene relación con los estudios de Velásquez (2009), donde sostiene en su estudio sobre la calidad de la gestión administrativa de las facultades administrativa que organización es muy importante en caracterizar la gestión en la optimización en un corto y mediano plazo. Por su lado, Zumba (2014) sostiene en su trabajo de investigación señala que las actividades en una institución deben tener prioridad la planificación por lo que diferentes empresas laboran de manera informal y desorganizada. Teóricamente, Martin (2017), señala que existe una teoría Z como un tipo de gestión de organización donde tiende a desligar de la condición humana, de lo expuesto anteriormente se puede inferir, que en toda institución debe tomarse en cuenta la organización para lograr sistematizar diferentes áreas de trabajo.

**La dimensión de dirección.** El análisis de los ítems obtenidos existe una tendencia a la dimensión dirección de poco eficiente; es decir el equipo directivo se preocupa por fomentar un buen clima laboral entre los trabajadores, además se debe fomentar un buen clima laboral para ello se debe estimular a los colaboradores. Los resultados se relacionan con los resultados de Porras (2013), donde sostiene que en una institución debe existir dialogo para que los estudiantes puedan sentirse bien y emitir puntuaciones altas, como por ejemplo existe donde se logra la misión y visión, objetivos estratégicos. Ante lo mencionado anteriormente, se puede inferir que en toda institución existe jerarquía por ende direcciones donde se debe respetar.



**La dimensión de control.** Sobre la base de los resultados se puede percibir que la tendencia de los ítems evaluados en el campo del control se percibe que están ubicados en el nivel poco eficiente. Sin embargo, se debe tener en cuenta mejorar los promedios de los ítems; así mismo, fueron evaluados la unidad de logística, economía y recursos humanos y oficina de desarrollo institucional, con los resultados obtenidos se relacionan con los trabajos de Tola (2015), donde sostiene que la gestión administrativa tiene que tener un control de forma eficiente para obtener resultados esperados favorable para la empresa. Teóricamente se percibe que el control se enfoca a garantizar que la función y los planes se cumplan y los objetivos se logren; de tal manera, lograr como institución, cargos de modo responsable enfatizando que es lo que quiere la institución.

Objetivo específico 3: Orientada al análisis de los datos cualitativos, de acuerdo a los resultados de las razones que determinan la gestión administrativa en la Red de salud Huaylas Sur, en base a la precisión del personal, en concordancia con los resultados se observa que los factores que condicionan la gestión administrativa que se brinda.

Así, en la categoría orientadora de planeación. Se estableció deficiencias en los indicadores: Socialización y práctica de los instrumentos de gestión, capacitación y liderazgo. Lo cual se manifiesta por las perspectivas insatisfechas de los trabajadores como: instrumentos de gestión inoperativos: misión, visión y planes, gestión administrativa muerta, débil liderazgo. De la misma forma, desde la apreciación de los trabajadores median que estas insuficiencias, obedecen a situaciones tales como: Desconocimiento de los instrumentos de gestión, deficiente gestión administrativa con infraestructura deteriorada, espacios completamente reducidos y hacinados, deficientes materiales de escritorio e insumos.

En la dimensión de organización de los trabajadores, se identificó asignación de coordinaciones (2,3) a un solo trabajador, contratos de personal sin concurso, experiencia laboral y sin requerimiento de la red, desequilibrio del personal rotado a pesar de los servicios estipulados según documentos normativos de la entidad superior, trabajo individualizado y desmotivado; razón por el cual se da la existencia de necesidades insatisfechas de los trabajadores, como: incumplimiento de funciones referentes a los

programas asignadas , falta de trabajo en equipo, falta de trabajo integrado en salud dentro de la Red y fuera con otras instituciones.

En la dimensión de Dirección de los trabajadores de la Red. La problemática existente se exhibe en trabajadores los cuales no transmiten seguridad, inadecuada, comunicación, por lo que se sienten inseguros en la Red. De acuerdo a las insuficiencias, los trabajadores exhiben expectativas descontentas como: falta de liderazgo, falta de articulación con todos los programas, no hay derecho a opinar y ser escuchado, no hay compromiso de jefaturas y la dirección, deficiente comunicación, trabajadores no identificados y comprometidos con la institución. Entre los medios que lo vienen determinando se encuentran: la escasa capacitación en gestión administrativa, escasa voluntad para cumplir con sus roles, comunicación unilateral, falta de poder político para la toma de decisiones.

Finalmente, en la dimensión de control de los trabajadores: Se encuentran deficiencias en cuanto a las supervisiones no integrales a los establecimientos de salud, inadecuado seguimiento, incumplimiento de acuerdos y compromisos. Esto es manifestado por los trabajadores de la red, tales como: la falta de seguimiento a las supervisiones realizadas, deficiente comunicación y compromiso del personal, deficiente presupuesto. Entre las razones expuestas por los trabajadores, se tiene: la inadecuada información de las supervisiones, el resentimiento laboral hacia la supervisión realizada, discontinuidad en la supervisión por los mismos supervisores, falta de cumplimiento de acuerdos y compromisos.

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública aprobada mediante D.S. N° 004-2013 – PCM, la Gestión de la calidad surge como medio para la promoción de cambio de pensamiento, actitud y conducta.

En las entidades públicas, como es el caso de Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz, como dirección se orienta bajo el enfoque de la atención al ciudadano, para lo cual se buscó la propuesta de mejora de la gestión administrativa en cada uno de sus procesos para satisfacer a los trabajadores dentro de los modelos de calidad.

## V. CONCLUSIONES

Se concluye que la Gestión Administrativa es calificada como nivel de poco eficiente, ya que no se llevan a cabo en forma adecuada los procesos de la gestión administrativa.

### 5.1. General

Los planteamientos estratégicos de la propuesta están basados en las teorías de las relaciones humanas, el liderazgo directivo y el comportamiento organizacional.

El nivel de eficiencia de la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, es poco eficiente (57%) con tendencia al nivel deficiente.

### 5.2. Específicas

La dimensión de planeación de Huaylas Sur – Huaraz percibida por mayoría de trabajadores de dicha institución es poco eficiente (57%) con tendencia a deficiente. Esto implica que no se realiza o realiza deficientemente la planeación de actividades de gestión administrativa.

La dimensión de organización de Huaylas Sur – Huaraz percibida por mayoría de trabajadores de dicha institución es poco eficiente (55%) con tendencia a deficiente. Esto implica que no se realiza o se hace de una manera muy parcial la organización de las funciones de los colaboradores.

La dimensión de dirección de Huaylas Sur – Huaraz percibida por la mayoría de trabajadores de dicha institución es poco eficiente (66%) con tendencia a deficiente. Se concluye que en esta institución no se realiza una dirección para la ejecución de las tareas, debiéndose trabajar con mayor prioridad clima laboral y plan de capacitaciones.

La dimensión de control de la gestión administrativa de la red de Salud Huaylas Sur – Huaraz es percibida por alrededor de la mitad de trabajadores de dicha institución como poco eficiente (49%) con tendencia a deficiente. Esto implica que en la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz no se realiza un control de resultados, debiéndose trabajar prioritariamente la evaluación de los programas, resultados de supervisión.

## **VI. RECOMENDACIONES**

En merito a los resultados alcanzados en, discusión y conclusiones llegadas en la presente investigación, se recomiendan las siguientes:

Al Equipo Directivo:

Implementar y optimizar la presente propuesta de mejora a nivel de la Sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur- Huaraz.

Impulsar como política de la dirección el trabajo en equipo, atendiendo sus necesidades de forma proactiva, formando buenas relaciones interpersonales de escucha activa y comunicación oportuna. Así mismo sembrar el reconocimiento al buen trabajador, Área y coordinación.

A la Oficina de Administración:

Garantizar la conducción de competencias como la estabilidad del personal en las áreas, unidades y coordinaciones según requerimiento, identificación, compromiso y responsabilidad de los trabajadores. Así mismo promover capacitaciones sobre gestión administrativa.

Monitorear el nivel de la gestión administrativa a través de las evaluaciones de los programas presupuestales y etapas de vida, de acuerdo al Plan Operativo Institucional.

A las Direcciones de Hospitales y jefaturas de Micro Redes:

Implementar y mejorar la gestión administrativa en beneficio del buen servicio al usuario y por consiguiente a la población.

Al personal de la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas sur mejorar el nivel de poco eficiente de la gestión administrativa a través de las teorías de la Relaciones humanas, liderazgo Directivo y comportamiento organizacional.

## VII. PROPUESTA

**I. Título:** planteamientos estratégicos para mejorar la Gestión Administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur.

**II. Fundamentación**

**2.1. Normativa:**

Resolución Ejecutiva Regional N° 150-2008-GRA/PRE. - Con la que se aprueba la Nueva Conformación de las Redes y Micro Redes de Salud de la Dirección Regional de Salud de Ancash.

R. E. R. N° 0293-2008.REGION ANCASH/PRE, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección de la Red de Salud Huaylas Sur.

**2.2. Teórica:**

La propuesta ha sido desarrollada en base a la implementación de las relaciones humanas, el desarrollo organizacional y enfoque de liderazgo. Todo esto debido a que estas teorías plantean que uno de los ejes principales en una organización y la gestión administrativa es la persona humana. Por ello, la teoría de las relaciones humanas centra su preocupación y le da relevancia a la concepción y participación de los trabajadores y ellos responden de acuerdo al trato y compromiso institucional. Del mismo modo, el comportamiento organizacional hace hincapiés que en una organización debe haber una comunicación fluida entre todos las dependencias y las personas. Finalmente, el liderazgo es importante para conducir por el camino del éxito a la empresa o institución.

Frente a la problemática detallada se hace necesario evaluar la eficiencia administrativa de la Red Salud Huaylas Sur-Huaraz, desde la percepción de los trabajadores, a partir del cual se elaborará una propuesta de mejora de la gestión administrativa que se brinde al usuario y que de esta manera se brinde una atención de calidad y logre el bienestar de los trabajadores.

La presente propuesta de mejora, responde a las deficiencias, identificadas según la percepción de los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz en las dimensiones de planeación, organización, dirección y control; así como también las razones develadas por los trabajadores que laboran en la sede Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur.

### **2.3. Técnica:**

La técnica está referida al por qué, para qué y cómo del proceso de implementación de la propuesta de mejora. El por qué obedece a que reportan que los trabajadores de dicha institución conciben la gestión administrativa como poco eficiente; por consiguiente, la propuesta se orienta a mejorar la gestión administrativa para manifestar un servicio de calidad. El cómo obedece a un conjunto de acciones a realizar en las diferentes dimensiones. Para ello será necesario sensibilizar y capacitar al personal para que puedan desenvolverse con una misión y visión común, donde todos sean importantes y que el aporte de cada uno sea aquilata en bien de todos y de la institución. Este proceso permitirá modernizar la gestión administrativa acorde a las exigencias de los tiempos actuales.

Esta propuesta surge a partir de la necesidad de tener una gestión eficiente, debido a que se requiere que los trabajadores brinden una gestión administrativa adecuado y que estos puedan desarrollar los procesos para mejorar la gestión administrativa a nivel de la red de Salud Huaylas Sur y por ende a la población en general. En mérito a ello que la propuesta presentada contribuya a mejorar la gestión administrativa y así llegar a un nivel eficiente de atención de la gestión administrativa.

### **III. Diagnóstico:**

En mérito al análisis realizado se ha podido comprobar que presenta deficiencias a mejorar en cuanto a la gestión administrativa; entre las causas principales que se presentan son: Dimensión 1 Planeación: desactualización del MOF, visión, misión, falta de capacitación, falta de identificación y compromiso con la institución, ambientes saturados y hacinados, están condicionados por los factores de deficiente calidad de servicio, personal desmotivado sin ganas de trabajar; dimensión 2 organización: contrato de personal sin concurso y necesidad del servicio, trabajo individualizado, inestabilidad del personal, sobre carga laboral 2 o más programas, personal no comprometido con su trabajo y sin experiencia laboral, están condicionados por los factores de Incumplimiento de funciones, personal desmotivado para asumir funciones con responsabilidad y deficiente cumplimiento de planes y programas; dimensión 3 dirección: Cambio permanente de directivos, falta de trabajo en equipo, Clima laboral desmotivado, falta de comunicación asertiva, falta de liderazgo, no hay derecho a opinar y ser escuchado, falta de poder político para tomar decisiones, están condicionados por los factores de Pésima gestión, igual no

hay cambios, toma de decisiones unilateral, comunicación inoportuna y a destiempo; dimensión 4 Control: Falta de seguimiento a las supervisiones realizadas, falta de recursos materiales y humanos e incumplimiento de acuerdos y compromisos, están condicionados por los factores de indicadores inadecuados de los programas, supervisión individualizada y personal desmotivado.

#### **IV. Objetivos de Intervención**

##### **4.1. General:**

Mejorar la eficiencia, mediante implementación de la propuesta de mejora, basada en los planteamientos teóricos de las relaciones humanas, el comportamiento organizacional y el enfoque gerencial.

##### **4.2. Específicos:**

Fortalecer el proceso de planeación, mediante la actualización de los instrumentos de gestión para el cumplimiento de las actividades programadas.

Mejorar y garantizar el proceso de organización mediante la asignación del recurso humano capacitado, eficiente, comprometido, proactivo y capacidad para tomar decisiones para el cumplimiento de responsabilidades y funciones de manera eficiente.

Mejorar el proceso de dirección, mediante la transparencia, la comunicación, liderazgo y la toma de las decisiones por parte del equipo directivo, a través de las capacitaciones a los trabajadores a fin de mejorar su desempeño laboral.

Fortalecer el proceso de control mediante la supervisión y monitoreo con la finalidad de alcanzar las metas trazadas en el Plan Anual de trabajo.

#### **V. Matriz de Planteamientos Estratégicos**

La presente matriz ha sido elaborada en base a los resultados de la investigación y teniendo en cuenta los planteamientos teóricos de las diferentes teorías, principalmente, el humanismo que considera a la persona humana como el eje principal para el desarrollo de toda empresa e institución pública o privada.

Objetivos Específicos	Planteamientos Estrategias	Responsable
1. Fortalecer el proceso de planeación,	<p>1. Socialización de los instrumentos de gestión: visión, misión, CAP., MOF, para su conocimiento y cumplimiento por los trabajadores de la Red.</p> <p>2. Actualización y uso de los instrumentos de gestión que servirán como guía y norma para que los trabajadores laboren de una manera cooperativa e integrada con un objetivo común.</p>	<p>Equipo Directivo</p> <p>Comisión de los instrumentos de gestión.</p>
2. Mejorar y garantizar el proceso de organización mediante la asignación del recurso humano capacitado, eficiente y comprometido.	<p>1. Capacitación a los trabajadores sobre gestión administrativa. Necesariamente se requiere de un personal capacitado, idóneo para que cumplan sus funciones de manera eficiente.</p> <p>2. Contratar al personal mediante concurso y necesidad de las Áreas y/o Unidades. Se requiere de una selección de personal que realmente cumpla con el perfil requerido.</p> <p>3. Asignación de unidades y áreas de acuerdo a la jerarquización para un adecuado cumplimiento de funciones</p> <p>4. Conformación de una comisión para establecer la reubicación del recurso humano rotado por más de 05 años de permanencia</p>	<p>Equipo de capacitación</p> <p>Comisión de concurso</p> <p>Comisión de reubicación de Personal</p>
3. Mejorar el proceso de dirección, mediante la transparencia, la comunicación, liderazgo y la toma de las decisiones.	<p>1. Elaboración de planes de capacitación sobre de Liderazgo, motivación, trabajo en equipo y manejo de conflictos para mejorar el clima laboral.</p> <p>2. Elaboración de Plan de incentivos y reconocimientos para contribuir a la productividad y al logro de sus valores institucionales.</p> <p>A partir de un diagnóstico situacional y las necesidades de la institución e intereses institucionales del personal se requiere esbozar y ejecutar un plan de capacitación integral que involucre también procesos de seguimiento, monitoreo y acompañamiento.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Equipo de Bienestar de Personal</p>
4. Fortalecer el proceso de control mediante la supervisión y monitoreo con la finalidad de alcanzar las metas trazadas en el Plan Anual de trabajo.	<p>1. Evaluación del desempeño profesional para medir el rendimiento y mejorar la percepción de los trabajadores</p> <p>2. Reunión de socialización para tomar acuerdos y compromisos.</p> <p>El personal debe ser evaluado en función a su productividad y las capacitaciones recibidas, pues se necesita de un personal productivo, innovador, líder y que tenga compromiso institucional y social.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Equipo integral de supervisión y monitoreo</p>
Mejorar los procesos y disminuir las razones que condicionan la gestión administrativa.	<p>1. Socialización de políticas internas, para lograr una mejor integración de los trabajadores con la institución. Así como también dar a conocer los logros obtenidos y al mismo tiempo hacerles participe de ellos, mostrándoles lo importante que son para la institución la cual ellos contribuyen en la obtención de aquellos</p>	<p>Equipo Directivo</p>



	<p>logros.</p> <p>2.Taller de capacitación trabajo en equipo para mejorar el trabajo intra y extra institucional</p> <p>La comunicación es otro de los factores que se deberán tener en cuenta, una comunicación dialógica a nivel interno de la institución, así como también a nivel externo es decir con proyección a la sociedad.</p>	<p>Equipo de capacitación</p>
--	---	-------------------------------

## REFERENCIAS

- Alelú H, M., Cantín G, S., López A, N., y Rodríguez Z, M. (2015). *Estudio de Encuestas*. (2ª.ed.). Recuperado de [https://www.academia.edu/11394153/Estudio\\_De Encuestas](https://www.academia.edu/11394153/Estudio_De_Encuestas)
- Amaro, M. (2010). *Gestión administrativa en medicina familiar*. La Habana: Universidad de La Habana.19(4) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo. Php script=sci arttext&pid= S0864-21252003000400008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252003000400008)
- Arroyo, W. (2017). *El presupuesto una herramienta para la gestión empresarial*. Lima. Recuperado de [http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Martes%20Empresarial/ PRESUPUESTO %20Una% 20Herramienta% 20Para% 20la% 20Gestión](http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Martes%20Empresarial/PRESUPUESTO%20Una%20Herramienta%20Para%20la%20Gestión).
- Ávila, J. (2013). *Confidencialidad de la información*. Recuperado de [https://scholar .google.com.pe/scholar?hl=es&assdt=0%2C5&q=Ávila%2C+J.+%282013%29.+C onfidencialidad +de+la+información.+&btnG](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&assdt=0%2C5&q=Ávila%2C+J.+%282013%29.+Confidencialidad+de+la+información.&btnG)
- Baldeos, Y. (2015). *La Gestión Administrativa en el Gobierno Regional de Lima*. (Tesis de grado). Recuperada de [http://repositorio. unfjsc. edu. pe/ bitstream/ handle/UNJFSC/299/TFCE\\_TCE20.pdf? sequence=1](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/299/TFCE_TCE20.pdf?sequence=1)
- Ban, C. y Gossett, C. (2010). The Changing Roles of the Human Resource Office. En Condrey, S.(Ed.). *Handbook of Human Resource Management in Government*, (3a ed.),5-25). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Bode, C., Herzog, C., Hook, D. & McGrath, R. (2018). *A Guide to the Dimensions Data Approach*. Estados Unidos. Recuperado de [https://www. Frontiersin. Org/articles /10. 3389/frma.2018.00023/full](https://www.Frontiersin.Org/articles/10.3389/frma.2018.00023/full)
- Camacho, C. (2014). *Contar con políticas financieras y administrativa* Bogotá [https://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field\\_attached\\_file /componente\\_de\\_gestion\\_administrativa\\_2014](https://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/componente_de_gestion_administrativa_2014).
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8.ª ed.). México: McGraHill.Education. Recuperado de <https://scholar.google>.

com. pe/scholar?hl=es&as\_sdt= 0%2C5&q= Introduccion+a+la+ teoria+ de+la+ administraci3n +segun+chiavenato+2014+octva+edicion&btnG=

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraHill.Education. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=libroan.xis&method=post&formato= 2&cantidad= 1&expresion=mfn=022416>

Cárdenas, C., Escobar, M. y Flores, M. (2019). *Management of the Faculty of Administrative and Economic Sciences of Manabí, Ecuador, from the perspective of the learning organization model (Intelligent organizations)*.40(17). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a1S9v40n17/19401728.html>.

Cogburn, J. (2010). *State Government Human Resource Professionals Commitment to Employment at Will*. *American Review of Public Administration*, 40(2). Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074009333596>.

Condrey, S. (2012). Public Human Resources Management: How We Get Where We Are Today. En Riccucci, N.(Ed.). *Public Personnel Management: Current concerns, Future challenges*, I-13. Estados Unidos: Pearson Education.

Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/Spanish/pdf/ob-bk-taster>.

Denhardt, R. & Denhart, J. (2003). *The new public service: An approach to reform*. *International Review of Public Administration*, 8(1).3-10. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/122946590.2003.10805013>.

De La Rosa, S & Arregoces, A. (2015). Tesis “*Diseño de una Plan de Mejoramiento Administrativo para los Departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la Empresa Busca S.A., en ciudad Cartagena*”. Universidad de Cartagena, Cartagena Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/34360523/Diseno-de-un-plan-de-mejoramiento-administrativo-para-los-departamentos-de-compra-logistica-y-recurs/>

- Díaz, L., Torruco, U., Martínez y Valera., M. (2013). *La Entrevista, recurso flexible y Dinámico*. La Investigación en Educación Médica. 2(7) Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Recuperado de file:///C:/Users/PERSONAL/Documents/art%C3%ADculo\_redalyc\_349733228009.
- Ruiz, F. (2011). *Temas de investigación comercial*. Editorial Club Universitario.
- Echevarría, D y Córdova, L. (2015). *Comunicación organizacional y gestión administrativa en una organización cristiana*. Universidad Peruana Unión, Recuperado de [http://revistas Científicas .Upeu.edu.pe/index.php/ri-va/article/view/430](http://revistas.Científicas.Upeu.edu.pe/index.php/ri-va/article/view/430)
- Educadores Asociados (2016). Recuperado de <http://educadoresasociados.blogspot.com/>
- Espinoza, E. (2016). *Universo, Muestra y Muestreo*. (Recuperado de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO>).
- Fayol, J.H. (2016). *Administración clásica: los aportes de Fayol*. Recuperado de [https://blogs.upn.edu.pe/negocios/2016/02/29/administración-clasica-los-aportes – de-Fayol](https://blogs.upn.edu.pe/negocios/2016/02/29/administración-clasica-los-aportes-de-Fayol)
- Florido, M. (2017). *Como definir la misión, visión y valores de una empresa*. España. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Juárez, L. F. (2017). Propiedades psicométricas del cuestionario del contenido del trabajo en una muestra de trabajadores de la ciudad de Lima Metropolitana.
- Gómez, P. (2018). *Evolution of Administration and Administrative Theory*. México. Recuperado de [https://scholar.google.com.pe/scholar?hl= es&as\\_sdt=0%2C5&q=G%C3%B3mez%2C+P.+%282018%29.+Evolution+of+Administration+and+Administrative+Theory.+M%C3%A9xico.&btnG=](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=G%C3%B3mez%2C+P.+%282018%29.+Evolution+of+Administration+and+Administrative+Theory.+M%C3%A9xico.&btnG=)
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez (2018). *Quality Management: Kely Element for the Development of Organization*. Bogotá (Colombia).

- Hernández S, R., Fernández C, C., y Baptista L, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6<sup>a</sup> ed.). México. Recuperado de observatorio. epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edición. Compressed.
- Laureano, D. (2018). Tesis: *La Comunicación Organizacional como Instrumento Estratégico e Gestión Administrativa en el Agrobanco-Año 2016*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima-Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1496>
- López, R. (2011). *Elementos de Gerencia Educativa para Educación Básica*. Facultad de Educación y Humanidades. Universidad Alas Peruanas. Lima Perú.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Parte II. Producción. Capítulo II.3 La Encuesta. (1<sup>a</sup> ed.) Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua2016\\_cap2-3](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua2016_cap2-3).
- Lowi, T. (1964). *American business, Public Policy, case-studies, and political theory*. *World Politics*, 16(4), 677-715. Recuperado de <https://www.Cambridge.org/core/journals/World-politics/article/american-business-public-policy-casestudies-and-political-theory/6621CIB5777BB52D00AFBD70F82B94C2D>.
- Luna, J. (2017). *Relación entre la gestión administrativa y la percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota*. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/858/luna\\_cj.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/858/luna_cj.pdf?sequence=1)
- Gírela, B. (2014). *Tesis Doctoral. Gestión Administrativa en la Asistencia Sanitaria en el Sistema Nacional de Salud*. Universidad de Granada. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34660/24186843.pdf?sequence=1>
- Gómez, M., Sergio, M. y Rodríguez, D. (2018). *Relationships between McGregor's X and Y theory, compensation form, and job satisfaction*.13(1).Recuperado de

<https://search.proquest.com/openview/a2a086e3782210f3eab40a988520dfbc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2069501>

- Mallar, M. (2010). *Process Management: An Efucient Management Approach*. National University of Cuyp. Recuperado de <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=comcontent&v>
- Martin. (2017). *Usa la teoría Z para gestionar las organizaciones*. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/usa-la-teoria-z-para-gestionar-las-organizaciones>
- Milu, k. (2015). *Gestión Administrativa*. Recuperado de <https://plus.google.com/109428730768133816303>
- Miner, J. y Crane, D. (1995). *Human Resourse Management: The strategic perspective*. Harper Collins College Publishers. Nueva York.
- Moyada, F. (2011). *Gobernanza y Calidad l en Gestión Pública*. México. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1114](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1114)
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is transforming the public sector*.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Sampling Techniques on a Population Study*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sciarttext>
- Palma, L. (2017). *Modernization, Management and Administration in Latin America*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ras/article/view/58975/52072>
- Perry, J. L., & Hondeglem, A. (2008). Directions for future theory and research. Motivation in public management: The call of public service. Recuperado de [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967490.801887.673.journal\\_code=upmj20](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967490.801887.673.journal_code=upmj20).

- Perry, J. y Mesch, D. (1997). *Strategic Human Resource Management*. En Banc. y Ricucci, N *Public Personnel Management. Current Concerns. Future Strategies*. 2da.ed. New York: Longman.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2015). *Manual para mejorar la Atención a la ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*.
- Porras, E. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples*. (Tesis doctoral). Recuperada de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Eporras/Documento>.
- Quirós, G. (2011). *Gestión Administrativa de las CCSS.net*. La Republica
- Ramírez C, C., Calderón H, G. y Castaño D, G.A. (2015). *Administrative Focuses Present in Educational Establishments: An Empirical Study in Columbian Institutions of Elementary and Secondary Education*.
- Ramírez, A., Ramírez, R y Calderón, E. (2017). *Administrative Management in Business Development*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4633>
- Rogel, L. y Cejas, M. (2018). *The Quality of Service and Sustainable Development of Tourism In Santa Cruz- Galápagos*. Venezuela
- Roncal, D. (2018). *Sistema de Gestión Administrativa para la Mejora del Control de los Procesos Productivos en la Empresa Azucarera del Norte*. Pimentel-Perú. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4633/Roncal%20Mi%20C3%B1ano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roque, P. (2016). *Estrategias de Gestión Administrativa en Mejora de la Atención al Cliente en la Mype Comercial “San Martin” Chiclayo*. Recuperado de [https://scholar.google.com.pe/scholar?q=related:71QY5DoiYvQJ:scholar.google.com/&scioq=Roque,+P.+\(2016\).+Estrategias+de+Gestión+Administrativa+en+Mejora+de+la+Atención+al+Cliente](https://scholar.google.com.pe/scholar?q=related:71QY5DoiYvQJ:scholar.google.com/&scioq=Roque,+P.+(2016).+Estrategias+de+Gestión+Administrativa+en+Mejora+de+la+Atención+al+Cliente)

- Schröder, P. (2016). *New Public Management: contributions for good governance* (Vol. I). México. Obtenido de [https://fnst.org/sites/default/files/uploads/2017/09/15/nueva\\_gestionpublica\\_final](https://fnst.org/sites/default/files/uploads/2017/09/15/nueva_gestionpublica_final).
- Sutcliffe & Court (2006). *A Toolkit for Progressive Policymakers in Developing Countries*. Londres: Overseas Development Institute.
- Subauste, R (2013). en su trabajo de investigación denominado: —caracterización de la competitividad en el área de atención al cliente de EMAPA Cañete 2013 / San Vicente de Cañetel. Recuperado de [https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Subauste+caracterizaci%C3%B3n+de+la+competitividad+en+el+area+de+atencion+al+cliente&btnG=](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Subauste+caracterizaci%C3%B3n+de+la+competitividad+en+el+area+de+atencion+al+cliente&btnG=)
- Tola, I. (2015). *Influencia de la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de los Hospitales III de Es Salud de la Región Puno - 2012*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/348/P27-004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Varela, J. (2010). *Gestión y Gobernanza local en perspectiva comparada* (Tesis doctoral).
- Velásquez, E. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa*. Año 2009. (Tesis doctoral).
- Zumba, V. (2014). *Diseño e implementación de un sitio Web para una correcta integración del Talento Humano y una adecuada administración y gestión de servidores Mikrotik en el Isp Salvaselvanet de la ciudad del Tena, Napo, Ecuador en el año 2012* (tesis de grado).



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia del estudio.

Enunciado	Objetivos	Hipótesis	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N° de ítems	Metodología				Población/muestra	Marco teórico	Marco conceptual
							N (1)	AV (2)	CS (3)	S (4)			
¿Qué lineamientos estratégicos debe contener una propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Sede de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz, 2018	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Elaborar una propuesta de mejora de la gestión administrativa en la sede de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS SPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la planificación de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018.</li> <li>Analizar la organización de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018.</li> <li>Analizar la dirección de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018.</li> <li>Analizar el control de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2018</li> <li>Diseñar lineamientos de propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de Salud H Sur-Huaraz, 2018.</li> <li>Conocer las razones que condicionan la gestión administrativa en la Red de S H S. según la percepción del personal administrativo</li> </ul>	El presente estudio, atendiendo a su nivel de alcance: es descriptivo - Propositivo; éste no requiere de una formulación de hipótesis de estudio. Sin embargo, con fines de orientar los objetivos de la investigación, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo: La gestión administrativa es regular; por lo que se justifica el planteamiento de propuesta de mejora de la gestión administrativa basada en el nuevo enfoque de la gestión administrativa y necesidades del usuario.	Gestión Administrativa	Planeación	Misión y vision	1-4					<p><b>METODOLOGIA:</b> Enfoque metodológico</p> <p>Cuantitativa</p> <p><b>TIPO:</b> Descriptiva -Propositiva</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, descriptivo simple</p> <p><b>M ---O ---- P</b></p> <p><b>M:</b> Trabajadores de Estudio</p> <p><b>O:</b> Gestión Administrativa</p> <p><b>P:</b> Propuesta de mejora</p>	Conformada por la población censal de:	<p><b>3.3. Estructura Teórica</b></p> <p>3.3.1. Delimitación conceptual</p> <p>3.3.2</p> <p>Característica e importancia.</p> <p>3..3.3.</p> <p>Enfoque /Teorías</p> <p>3.3.4</p> <p>Modelo Teórico-Procesos de la gestión administrativa</p> <p>3.3.5.</p> <p>Dimensiones</p>
					Planes y Objetivos institucionales	5-7							
					Instrumentos de gestión y planes	8-12							
					Presupuesto institucional	13-17							
				Organización	Division del Trabajo	18-22							
					Jerarquización y especialización del trabajo	23-26							
					Departamentalización y recurso humano	27-29							
				Dirección	Integración, identificación y valores	30-35							
					Liderazgo y clima laboral	36-42							
					Motivación, estímulos y reconocimientos	43-47							
					Comunicación asertiva	48-50							
					Toma de decisions	51-53							
				Control	Políticas y criterios de evaluación	54-56							
					Corrección y monitoreo	57-59							
					Retroalimentación y acciones de supervisión	60-62							

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos.

### Escala valorativa “Gestión Administrativa”

Estimado(a) trabajador(a) de la Dirección de Red de Salud Huaylas Sur –Huaraz:

La presente escala valorativa tiene por finalidad medir el nivel de eficiencia de Gestión Administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz; a partir de las debilidades encontradas elaborar una propuesta para su mejora, por lo que solicitamos su colaboración, respondiendo a esta Escala Valorativa. Antes de responder, tenga en cuenta lo siguiente:

i) Este instrumento es anónimo y confidencial, no dude en responder de manera veraz y franca, y es solamente con fines de estudio.

ii) Su percepción es sobre la realidad existente en la sede administrativa de la Red del Salud Huaylas Sur.

iii) Es indispensable que responda todos los enunciados.

INSTRUCCIONES: Marque con una “x” el cuadro de la alternativa respectiva de cada una de los enunciados propuestos, según lo que usted percibe sobre Gestión Administrativa en la Dirección de la Red de Salud Huaylas Sur –Huaraz, según la escala siguiente:

<b>CUADRO DE EJEMPLO DE MARCADO</b>		<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b><i>DIMENSIÓN: EJEMPLO</i></b>					
100	Está de acuerdo con la eficiencia de los procedimientos administrativos en la Red de Salud Huaylas Sur			X	

<b>Nº</b>	<b>DIMENSIONES / INDICADORES/ITEMS</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>D1</b>	<b><i>DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN</i></b>				
1	La Dirección de la Red de Salud Sur , socializa la misión y visión en sus diversas actividades				
2	La misión, visión y objetivos estratégicos, están definidos claramente en el PEI				
3	La misión, visión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrantes de la Red de salud Huaylas				

	Sur.				
4	El Plan Estratégico Institucional ha sido formulado con participación de los colaboradores de la Red de Salud Huaylas Sur				
5	Los planes institucionales responden a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur				
6	Está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur				
7	Planes institucionales de la Red Salud Huaylas Sur, son socializados por los colaboradores.				
8	Las actividades de monitoreo y Supervisión se realizan de acuerdo a Plan de trabajo aprobado.				
9	Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur				
10	En las evaluaciones de desempeño laboral se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos.				
11	Los instrumentos de gestión: PEI, el MOF, RIT, CAP, etc., se actualizan oportunamente.				
12	En la Red de Salud Huaylas Sur se socializa y aplica el MOF Y EL ROF.				
13	Los gastos de caja chica se ejecutan de acuerdo a las directivas de manera equitativa y transparente.				
14	El proceso de planeación en los niveles jerárquicos correspondientes se realiza de acuerdo a necesidades de los establecimientos de salud.				
15	Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido.				
16	Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento.				
17	Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución y Directivas.				
<b>D2</b>	<b>DIMENSIÓN: ORGANIZACION</b>				
18	La división del trabajo se realiza de acuerdo a sus funciones de cada trabajador establecido en el MOF.				
19	En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo y oportunamente las actividades.				
20	La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur.				
21	El cumplimiento del reglamento por parte de los directivos y administrativos se aplica a todos por igual.				
22	El comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur es adecuado /amable.				
23	La asignación de funciones se realiza de acuerdo a la estructura organizacional.				
24	La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación para la selección del talento humano				
25	La comisión de Evaluación desarrolla un debido proceso de selección de personal según necesidades de la entidad.				

26	Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF				
27	El cuadro de requerimiento de recursos humanos que presenta los coordinadores de los programas presupuestales responde a las necesidades del establecimiento de salud.				
28	El manual de organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajo.				
29	En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión.				
<b>DIMENSIÓN: DIRECCION</b>					
30	Colaboradores de Red de Salud Sur confían en la gestión de la dirección.				
31	Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas por los directivos.				
32	Se fomenta el respeto y la motivación laboral en este Red de Salud Huaylas Sur.				
33	Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur.				
34	Los trabajadores demuestran la práctica y políticas de los valores de la Red de Salud Huaylas Sur.				
35	Se encuentra orgullosa (o) de pertenecer a la Red Huaylas Sur.				
36	Considera usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal en la Red.				
37	El desplazamiento: rotación, destaque, comisión de servicio de la Red de Salud es adecuado.				
38	Los usuarios están satisfechos con los liderazgos de directivos Red de salud Huaylas Sur.				
39	El equipo directivo se preocupa por fomenta un buen clima laboral entre los trabajadores.				
40	La alta dirección de la Red de salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral.				
41	El equipo directivo gestiona los recursos suficientes para cumplir con los objetivos Red de Salud Huaylas Sur.				
42	Los directivos Red de Salud Huaylas Sur toma en cuenta la participación de los trabajadores.				
43	La Red de salud Huaylas Sur estimula a los colaboradores.				
44	Los estímulos motivan al personal que realmente lo merece.				
45	La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos culturales y recreativos para los trabajadores.				
46	La Red de salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación laboral para el año 2017.				
47	Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Red de salud Huaylas Sur.				
48	Se realiza la socialización de las políticas internas de la institución con los colaboradores.				
49	Se trasmite y comparte mensajes verticalmente y horizontalmente.				
50	La Red de salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información.				

51	Se cuenta con la opinión de los colaboradores del Red de salud Huaylas Sur para la toma de decisiones según nivel jerárquico.				
52	La toma de decisiones de la Red de Salud Huaylas Sur está liderado por el equipo directivo.				
53	Se resuelven con prontitud y justicia los conflictos, quejas que se presentan en la Red de salud Huaylas Sur según directivas internos.				
<b>D4</b>	<b>DIMENSIÓN: CONTROL</b>				
54	Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo				
55	Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur, oportunamente.				
56	Se cuentan con directivas para la evaluación de personal				
57	Se monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur y se informa resultados.				
58	Son evaluados la unidad de Logística, Economía, Recursos humanos y Oficina de Desarrollo Institucional				
59	Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan en la Red de salud Huaylas Sur.				
60	Los resultados de la supervisión a los Establecimientos de salud con llevan a plantear acciones de mejora.				
61	Se realiza acciones de supervisión por cada establecimiento de salud en forma inopinada e informan los resultados.				
62	Se realiza retroalimentación a los trabajadores para mejorar la gestión administrativa en forma oportuna.				

### **DATOS SOCIO LABORALES**

Sexo: H ( ) M ( ) Edad: \_\_\_\_\_ años

Grupo Ocupacional: \_\_\_\_\_ ( )

Profesión: \_\_\_\_\_ ( )

Condición Laboral: Nombrada(o) ( ) Contratada (o) ( )

**Gracias por su tiempo prestado**

### **Guía de entrevista en profundidad: “Razones que condicionan la Gestión Administrativa”**

Mucho agradecería si pudiera disponer de un espacio de su tiempo, para llevar a cabo una entrevista que forma parte de mi trabajo de Tesis de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, la cual tiene como objetivo: Elaborar propuesta para mejorar la Gestión Administrativa en la Sede de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz,2017.

En este sentido, le agradezco, ya que sus aportes son valiosos y de suma importancia para el desarrollo de mi investigación.

### **Percepción de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.**

1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la Gestión Administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur?
2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur?

Muchas gracias por colaboración

## Ficha técnica del instrumento

Nombre:	Escala valorativa: “Gestión administrativa”												
Autor original:	Elaboración propia.												
Dimensiones:	Planificación Organización Dirección Control												
N° de ítems	62												
Escala de valoración:	Nunca (1) A veces (2) Casi Siempre (3) Siempre (4)												
Ámbito de aplicación:	Red de Salud Huaylas Sur												
Administración:	Auto reporte individual y colectiva												
Duración:	15 minutos (Aproximadamente)												
Objetivo:	Medir el nivel de gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur.												
Validez:	<p>Validez de contenido mediante juicio de expertos. Un docente del área de investigación científica, con grado de Doctor en educación, que labora en la Escuela de Pos grado de la Universidad César vallejo-Trujillo. Para lo cual, se utilizó una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variable, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta.</p> <p>Validez de constructo, mediante el coeficiente de correlación r de Pearson.</p>												
Confiabilidad:	Mediante un muestreo no probabilístico incidental, conformada por una muestra de estudio piloto de 20 trabajadores de la Red de Salud Huaylas Norte-Caraz - Ancash, 2018 y mediante el método de consistencia interna, uso del programa estadístico SPSS 22, se calculó el coeficiente estadístico de Alfa de Cronbach, resultando un nivel de confiabilidad del instrumento muy alto (Alfa=0,907)												
Elaborado	Mg. AYALA ROJAS, Lucidiana												
Unidades de información:	Trabajadores nombrados y contratados de la Red de Salud Huaylas Norte-Caraz, 2018.												
Organización:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>N° de ítem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación</td> <td>1-17</td> </tr> <tr> <td>Organización</td> <td>18-29</td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td>30-53</td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td>54-62</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	N° de ítem	Planificación	1-17	Organización	18-29	Dirección	30-53	Control	54-62		
Dimensión	N° de ítem												
Planificación	1-17												
Organización	18-29												
Dirección	30-53												
Control	54-62												
Niveles/Valores finales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy Eficiente: 203 -248</li> <li>- Eficiente: 202-157</li> <li>- Poco eficiente: 111-156</li> <li>- Deficiente: 62-110</li> </ul>												

**Anexo 3: Matriz y constancia de validación del instrumento.**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**TITULO DE LA TESIS:** Propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACION						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				N U N C A	A V E C E S	C A S I S I E M P R E	S I E M P R E	II. REDACCION		III. COMPRESIBILIDAD		IV. ESENCIALIDAD		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión Administrativa	I. PLANEACION	Misión y visión	1) La Dirección de la Red de Salud, transmite claramente la misión y visión en sus diversas actividades					X		X		X		Son consensadas por el personal
			2) La misión, visión y objetivos estratégicos, <b>están definidos claramente en el PEI</b>					X		X			X	
			3) La misión, visión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrantes de la Red de salud Huaylas Sur.					X		X		X		
			4) El Plan Estratégico Institucional es formulado con participación de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X		
	Planes y objetivos institucionales	5) Los planes institucionales responde a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X			
		6) Se está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X			
		7) Los planes institucionales de la Red de Salud Huaylas Sur , son socializados por los trabajadores					X		X		X			
	Instrumentos de gestión	8) Las acciones de monitoreo y supervisión se realiza de acuerdo a Plan de trabajo						X	X		X			
		9) Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X			
		10) En las evaluaciones se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos						X	X		X			
		11) Los instrumentos de gestión : PEI, MOF, RIT, CAP, etc., se actualizan oportunamente					X		X		X			
		12) En la Red de Salud Huaylas Sur se <b>socializa y aplica el MOF y el ROF tiene en cuenta</b>						X	X		X			



II. ORGANIZACION	Presupuesto institucional	13) El manejo de los fondos de caja Chica se ejecuta de manera equitativa y transparente						X		X		X			
		14) El proceso de planeación se realiza de acuerdo a las necesidades de los Establecimientos de salud						X		X		X			
		15) Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido						X		X		X			
		16) Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento presupuestado.							X	X		X			
		17) Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución en la Red de Salud Huaylas Sur.						X		X		X			
	División del Trabajo	18) La división del trabajo se realiza de acuerdo a sus funciones de cada trabajador						X		X		X			
		19) En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo						X		X		X			
		20) La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur							X	X		X			
		21) El cumplimiento del reglamento por parte de los directivos y administrativos se aplican a todos por igual						X		X		X			
		22) El comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur es adecuado.						X		X		X			
		Jerarquización y especialización del trabajo	23) La asignación de se realiza de acuerdo al grado del personal						X		X		X		
			24) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación para la selección del personal.						X		X		X		
			25) La comisión de Evaluación desarrolla un debido proceso de selección de personal según requerimiento.						X		X		X		
			26) Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF.						X		X		X		
	Departamentalización y talento humano	27) El cuadro de requerimiento de recursos humanos que presenta el equipo, responde a las necesidades del establecimiento de salud.						X		X		X			
		28) El manual de organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajo						X		X		X			
		29) En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión						X		X		X			
III. DIRECCION	Integración, identificación y valores	30) Los trabajadores de la Red de Salud Sur confían en la gestión directiva.						X	X		X				
		31) Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas por la dirección.						X		X		X			
		32) Se fomenta el respeto y la motivación laboral en este Red de Salud Huaylas Sur						X		X		X			
		33) Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur						X		X		X			
		34) Los trabajadores demuestran la práctica de los valores de la Red de Salud Huaylas Sur						X				X	X		Reelaborar
		35) Está orgullosa (o) de pertenecer a la Red de Salud Huaylas Sur Se encuentra							X	X		X			

IV. CONTROL	Liderazgo y clima laboral	36) Considera usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal en la Red de Salud Huaylas Sur.					X		X	X		
		37) El desplazamiento de trabajadores (rotación, destaque, comisión de servicios) de la Red de Salud es adecuado.					X		X	X		
		38) Los usuarios están satisfechos con el liderazgo de directivos de la Red de Salud Huaylas Sur.					X		X	X		
		39) La dirección se preocupa por fomentar un buen clima laboral entre los trabajadores.					X		X	X		
		40) El equipo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral					X		X	X		
		41) El equipo directivo gestiona los recursos suficientes para conducir la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur.					X		X	X		
		42) El liderazgo de la Red de Salud Huaylas Sur toma en cuenta la participación de los trabajadores.					X		X	X		
	Motivación, estímulos y reconocimientos	43) La Red de Salud Huaylas Sur otorga estímulos a los trabajadores					X		X	X		
		44) Los estímulos son reconocidos al personal que realmente lo merece						X	X	X		Mejorar
		45) La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos, culturales y recreativos para los trabajadores.					X		X	X		
		46) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación laboral.					X		X	X		
		47) Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X	X		
	Comunicación asertiva	48) Se realiza la socialización de las políticas internas de la institución					X		X	X		
		49) Se transmite y comparte mensajes dirigidos a los trabajadores en forma oportuna					X		X	X		
		50) La Red de Salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información					X		X	X		
	Toma de Decisiones	51) Se cuenta con la opinión de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur para la toma de decisiones.					X		X	X		
		52) La toma de decisiones de la Red de Salud Huaylas Sur está liderado por el equipo directivo.					X		X	X		
		53) Se resuelven con prontitud y justicia los conflictos y las quejas que se presentan en la Red de Salud Huaylas Sur						X		X	X	Mejorar
	Políticas y criterios de evaluación	54) Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo					X		X	X		
		55) Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur					X		X	X		
		56) Se cuentan con normas para la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal					X		X	X		
	Corrección y monitoreo	57) Se monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores la Red de Salud Huaylas Sur.					X		X	X		
		58) Son evaluados la unidad de Logística, Economía, Recursos humanos y Oficina de Desarrollo Institucional					X		X	X		
59) Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan						X		X	X			

Retroalimentación y acciones de supervisión	60) La supervisión a los Establecimientos de salud conllevan a plantear acciones de mejora.					X		X		X		
	61) Se realiza acciones de supervisión a cada establecimiento de salud.					X		X		X		
	62) Se realiza retroalimentación a los trabajadores para mejorar la gestión administrativa					X		X		X		

**Leyenda:** Si: Se acepta el ítem

No = Se rechaza el ítem

Otros aspectos	Observaciones
Formato	
Extensión	
Presentación	
Instrucciones	

  
 Florian Plasencia Roque W.  
 Docente Asesor Metodológico  
 DR. EN EDUCACIÓN  
 Post firma  
 DNI N° 27144066

Estaremos muy agradecidos de usted

## Constancia de validación del instrumento.



### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Escala valorativa de la Gestión administrativa de la Red de Salud.

**Objetivo:** Medir el nivel de eficiencia de la gestión administrativa.

**Dirigido a:** Trabajadores nombrados de la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.

**Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			X	

**Apellidos y nombres del evaluador:** Roque Wilmar Florián Plasencia

**Grado académico del evaluador:** Doctor en Educación

Florián Plasencia Roque W.  
Docente Asesor Metodológico  
DR. EN EDUCACIÓN

Post firma  
DNI N° 27144066

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**TITULO DE LA TESIS:** Propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de la gestión administrativa en la Red de Salud

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCION DE RESPUESTA				CRITERIO DE EVALUACIÓN: COHERENCIA								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	I. PLANEACION	Propósitos	1) La Dirección de la Red de Salud, transmite claramente la misión y visión en sus diversas actividades					✓		✓		✓		✓		
			2) La misión, visión y objetivos estratégicos, están definidos claramente en el PEI					✓		✓		✓		✓		
			3) La misión, visión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrantes de la Red de salud Huaylas Sur.					✓		✓		✓		✓		
			4) El Plan Estratégico Institucional es formulado con participación de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur					✓		✓		✓		✓		
	Objetivos	5) Los planes institucionales responde a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur.					✓		✓		✓		✓			
		6) Se está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur.					✓		✓		✓		✓			
		7) Los planes institucionales de la Red de Salud Huaylas Sur , son socializados por los trabajadores					✓		✓		✓		✓			
		8) Las acciones de monitoreo y supervisión se realiza de acuerdo a Plan de trabajo.					✓		✓		✓		✓			



II. ORGANIZACION	Estrategia	9) Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur.						✓		✓		✓		✓	
		10) En las evaluaciones se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos						✓		✓		✓		✓	
		11) Los instrumentos de gestión: PEI, MOF, RIT, CAP, etc., se actualizan oportunamente.						✓		✓		✓		✓	
		12) En la Red de Salud Huaylas Sur se socializa y aplica el MOF y el ROF.						✓		✓		✓		✓	
	Presupuesto	13) El manejo de los fondos de caja Chica se ejecuta de manera equitativa y transparente.						✓		✓		✓		✓	
		14) El proceso de planeación se realiza de acuerdo a las necesidades de los Establecimientos de salud						✓		✓		✓		✓	
		15) Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido.						✓		✓		✓		✓	
		16) Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento						✓		✓		✓		✓	
		17) Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución.						✓		✓		✓		✓	
	División del Trabajo	18) La división del trabajo se realiza de acuerdo a sus funciones de cada trabajador.						✓		✓		✓		✓	
		19) En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo						✓		✓		✓		✓	
		20) La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur						✓		✓		✓		✓	
		21) El reglamento interno de los trabajadores se aplica a todos por igual.						✓		✓		✓		✓	
		22) El comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur es adecuado.						✓		✓		✓		✓	
	Jerarquización	23) La asignación de funciones del personal se realiza de acuerdo al grupo ocupacional.						✓		✓		✓		✓	
24) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación para la selección de personal							✓		✓		✓		✓		
25) La comisión de Evaluación desarrolla un debido proceso de selección de personal según requerimiento.							✓		✓		✓		✓		

	III. DIRECCION	Departmentalización	26) Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF.					✓		✓		✓		✓				
			27) El cuadro de requerimiento de recursos humanos que presenta el equipo responde a las necesidades del establecimiento de salud.					✓		✓		✓		✓		✓		de Coordinadores
			28) El manual de organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajo.					✓		✓		✓		✓		✓		
			29) En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión.					✓		✓		✓		✓		✓		
III. DIRECCION	Integración	30) Los trabajadores de la Red de Salud Sur confían en la gestión directiva.						✓		✓		✓		✓				
		31) Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas por la dirección.							✓		✓		✓		✓			
		32) Se fomenta el respeto y la motivación laboral en este Red de Salud Huaylas Sur.							✓		✓		✓		✓			
		33) Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur.							✓		✓		✓		✓			
		34) El trabajador muestra la práctica de los valores de la Red de Salud Huaylas Sur.							✓		✓		✓		✓			
		35) Está orgullosa (o) de pertenecer a la Red de Salud Huaylas Sur.							✓		✓		✓		✓			
III. DIRECCION	Liderazgo	36) Considera usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal						✓		✓		✓		✓				
		37) El desplazamiento de trabajadores (rotación, destaque, comisión de servicios) de la Red de salud es el adecuado.							✓		✓		✓		✓			
		38) Los usuarios están satisfechos con el liderazgo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur.								✓		✓		✓		✓		
		39) La dirección se preocupa por fomentar un buen clima laboral entre los trabajadores.								✓		✓		✓		✓		
		40) El equipo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral.								✓		✓		✓		✓		
		41) El equipo directivo gestiona los recursos suficientes para conducir la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur.								✓		✓		✓		✓		

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Motivación	42) El liderazgo de la Red de Salud Huaylas Sur toma en cuenta la participación de los trabajadores.						✓		✓		✓		✓				
			43) La Red de Salud Huaylas Sur otorga estímulos a los trabajadores						✓		✓		✓		✓				
			44) Los estímulos son reconocidos al personal que realmente lo merece						✓		✓		✓		✓				
			45) La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos, culturales y recreativos para los trabajadores.						✓		✓		✓		✓				
			46) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación laboral.						✓		✓		✓		✓				
			47) Los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades.						✓		✓		✓		✓				
		Comunicación	48) Se realiza la socialización de las políticas internas de la institución.							✓		✓		✓		✓			
			49) Se trasmite y comparte mensajes dirigidos a los trabajadores en forma oportuna.								✓		✓		✓		✓		
			50) La Red de Salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información.								✓		✓		✓		✓		
		Toma de Decisiones	51) Se cuenta con la opinión de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur para la toma de decisiones.							✓		✓		✓		✓			
			52) La toma de decisiones de la Red de Salud Huaylas Sur está liderado por el equipo directivo.								✓		✓		✓		✓		
			53) El equipo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur en la toma de decisiones considera diversos métodos y análisis.								✓		✓		✓		✓		Mejorar
	IV. CONTROL	Evaluación	54) Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo							✓		✓		✓		✓			
55) Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur										✓		✓		✓		✓			
56) Se cuentan con normas para la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal										✓		✓		✓		✓			



	Corrección	57) Se monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores la Red de Salud Huaylas Sur.					✓		✓		✓	✓		
		58) Son evaluados la unidad de Logística, Economía, Recursos humanos y Oficina de Desarrollo Institucional.					✓		✓		✓	✓		
		59) Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan.					✓		✓		✓	✓		
	Retroalimentación	60) La supervisión a los Establecimientos de salud con llevan a plantear acciones de mejora.					✓		✓		✓	✓		
		61) Se realiza acciones de supervisión a cada establecimiento de salud.					✓		✓		✓	✓		
		62) Se realiza la retroalimentación a los trabajadores para mejorar la gestión administrativa					✓		✓		✓	✓		

  
Dra. Rocio Pajuelo Villarreal  
 C.E.P. 31763

Firma

Post firma  
 DNI N° 40206523

## Constancia de validación del instrumento.



### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Escala valorativa de la Gestión administrativa de la Red de Salud

**Objetivo:** Medir el nivel de eficiencia de la gestión administrativa

**Dirigido a:** Trabajadores nombrados de la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.

**Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		X		

**Apellidos y nombres del evaluador:** Roció Del Pilar Mercedes Pajuelo Villarreal

**Grado académico del evaluador:** Doctor en: Salud Publica

  
D<sup>ña</sup>. Rocio Pajuelo Villarreal  
C.E.P. 31763

---

Post firma  
DNI N° 40206523

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** Propuesta de mejora de la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017  
**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de la gestión administrativa en la Red de Salud

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN: COHERENCIA						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	I. PLANIFICACIÓN	Propósitos	1) La dirección de la Red de Salud, transmite clara la misión y la visión en sus diversas actividades.					x		x		x		x			
			2) La misión, visión y objetivos estratégicos, están definidos claramente en el PEI.					x		x		x		x			
			3) La visión, misión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrados con la Red de Salud Huaylas Sur.					x		x		x		X			
			4) El plan estratégico institucional es formulado con participación de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur.					x		x		x		X			
		Objetivos	5) El plan institucional responde a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur.					x		x		x		X			
			6) Se está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud.					x		x		x		x			

		7) Los planes institucionales de la Red de Salud Huaylas Sur, son socializados por los trabajadores.					x		x		x		x		
	Estrategia	8) Las acciones de monitoreo y supervisión se realizan de acuerdo a plan de trabajo.					x		x		x		x		
		9) Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur.					x		x		x		x		
		10) En las evaluaciones se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos.													
		11) Los instrumentos de gestión: PEI, MOF, RIT, CAP, etc. Se actualizan oportunamente.						x		x		x		x	
		12) En la Red de Salud Huaylas Sur se socializa y aplica el MOF y el ROF.						x		x		x		x	
		Presupuesto	13) El manejo de los fondos de caja chica se ejecuta de manera equitativa y transparente.					x		x		x		x	
	14) El proceso de planeación se realiza de acuerdo a las necesidades de los establecimientos de salud.						x		x		x		x		
	15) Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido.						x		x		x		x		
	16) Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento.						x		x		x		x		
	17) Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución.						x		x		x		x		
	División del trabajo	18) La división del trabajo se realiza de acuerdo a las funciones de cada trabajador.					x		x		x		x		
		19) En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo					x		x		x		x		
		20) La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los					x		x		x		x		

II.	ORGANIZACION		instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur.																			
			21) El Reglamento interno de los trabajadores se aplica a todos por igual.					x		x		x		x								
			22) El comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur es adecuado.					x		x		x		x								
	ORGANIZACION	Jerarquización		23) La asignación de funciones del personal se realiza de acuerdo al grupo ocupacional					x		x		x		x							
				24) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación para la selección de personal.					x		x		x		x							
				25) La comisión de evaluación desarrolla un debido proceso de selección de personal según requerimiento.					x		x		x		x							
				26) Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF.					x		x		x		x							
		Departmental alizacion		27) El cuadro de requerimiento de recursos humanos que presenta el equipo, responde a las necesidades del establecimiento de salud.						x		x		x		x						
				28) El Manual de Organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajadora						x		x		x		x						
				29) En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión.						x		x		x		x						
		Integración		30) Los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur confían en la gestión directiva.						x		x		x		x						
				31) Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas por la dirección.						x		x		x		x						
			32) Se fomenta el respeto y la motivación laboral en esta Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x							
			33) Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x							
	34) Los trabajadores muestran la práctica de los valores de la Red de Salud Huaylas Sur.							x		x		x		x								

III.	DIRECCIÓN	Liderazgo	35) Está orgullosa(o) pertenecer a la Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x			
			36) Considere usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal en la Red de Salud.						x		x		x		x			
			37) El desplazamiento de trabajadores (rotación, destaque, comisión de servicio) de la Red de Salud es adecuado.						x		x		x		x			
			38) Los usuarios están satisfechos con el liderazgo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x			
			39) La dirección se preocupa por fomentar un buen clima laboral entre trabajadores.						x		x		x		x			
			40) El equipo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral.						x		x		x		x			
			41) El equipo directivo gestiona los recursos suficientes para conducir la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x			
			42) El liderazgo de la Red de Salud Huaylas Sur toma en cuenta la participación de los trabajadores.						x		x		x		x			
	Motivación	43) La Red de Salud Huaylas Sur otorga estímulos a los trabajadores.							x		x		x		x			
		44) Los estímulos son reconocidos al personal que realmente lo merece							x		x		x		x			
		45) La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos, culturales y recreativos para los trabajadores.							x		x		x		x			
		46) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación laboral.							x		x		x		x			
		47) Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Red de							x		x		x		x			

IV. CONTROL	Comunicación	Salud Huaylas Sur.																
		48) Se realiza la socialización de las políticas internas de la institución.						x		x		x		x				
		49) Se transmite y comparte mensajes dirigidos a los trabajadores en forma oportuna.						x		x		x		x				
		50) La Red de Salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información.						x		x		x		x				
		51) Se cuenta con la opinión de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur para la toma de decisiones.						x		x		x		x				
		52) La toma de decisiones de la Red de Salud Huaylas Sur, está liderado por el equipo directivo.						x		x		x		x				
	Toma de decisiones	53) Se resuelven con prontitud y justicia los conflictos y las quejas que se presentan en la Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x				
		54) Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo.						x		x		x		x				
		55) Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x				
	Evaluación	56) Se cuenta con normas para la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal.						x		x		x		x				
		57) Se monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores la Red de Salud Huaylas Sur.						x		x		x		x				
		58) Son evaluadas la Unidad de Logística, Economía, Recursos Humanos y Oficina de Desarrollo Institucional.						x		x		x		x				
	Corrección	59) Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan.						x		x		x		x				
		60) La supervisión a los Establecimientos de Salud conlleva a planear acciones de mejora.						x		x		x		x				
		61) Se realiza acciones de supervisión a cada Establecimiento de Salud.						x		x		x		x				
Retroalimentación	62) Se realiza retroalimentación a los trabajadores para mejorar la gestión administrativa.						x		x		x		x					

Legenda: si se acepta el ítem

No: Se rechaza el ítem.

Otros aspectos	observaciones
Formato	Bueno
Extensión	Bueno
Presentación	Bueno
Instrucciones	Bueno

Estaremos muy agradecidos de usted



Dr. Edwin J. Asnate Salazar  
CPESPE 0192  
Firma

---

Post firma  
DNI N°



**Constancia de validación del instrumento.**

**RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Nombre del Instrumento:** Escala valorativa de la Gestión Administrativa de la Red de Salud

**Objetivo:** Medir el nivel de eficiencia de la gestión administrativa

**Dirigido a:** Trabajadores nombrados de la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz,2017.

**Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		<b>x</b>		

**Apellidos y Nombres del evaluador:** Edwin Johny Asnate Salazar

**Grado académico del evaluador:** Doctor en: Ciencias e Ingeniería de la Computación.



Dr. Edwin J. Asnate Salazar  
COESPE 0192  
Firma

---

Post firma  
DNI N°

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**TITULO DE LA TESIS:** Propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACION						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				N U N C A	A V E C E S	C A S I S I E M P R E	S I E M P R E	II. REDACCION		III. COMPREN SIBILIDAD		IV. ESENCIALIDAD		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión Administrativa	I. PLANEACION	Misión y visión	1) La Dirección de la Red de Salud, trasmite claramente la misión y visión en sus diversas actividades					X		X		X		
			2) La misión, visión y objetivos estratégicos, están definidos claramente en el PEI					X		X		X		
			3) La misión, visión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrantes de la Red de salud Huaylas Sur.					X		X		X		
			4) El Plan Estratégico Institucional es formulado con participación de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X		
		Planes y objetivos institucionales	5) Los planes institucionales responde a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X		
			6) Se está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X		
			7) Los planes institucionales de la Red de Salud Huaylas Sur , son socializados por los trabajadores					X		X		X		
		Instrumentos de gestión	8) Las acciones de monitoreo y supervisión se realiza de acuerdo a Plan de trabajo					X		X		X		
			9) Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		X		
			10) En las evaluaciones se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos					X		X		X		
			11) Los instrumentos de gestión : PEI, MOF, RIT, CAP, etc., se actualizan oportunamente					X		X		X		
			12) En la Red de Salud Huaylas Sur se socializa y aplica el MOF y el ROF					X		X		X		

II. ORGANIZACION	Presupuesto institucional	13) El manejo de los fondos de caja Chica se ejecuta de manera equitativa y transparente						X	X	X			
		14) El proceso de planeación se realiza de acuerdo a las necesidades de los Establecimientos de salud						X	X	X			
		15) Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido							X	X	X		
		16) Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento							X	X	X		
		17) Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución							X	X	X		
	División del Trabajo	18) La división del trabajo se realiza de acuerdo a sus funciones de cada trabajador							X	X	X		
		19) En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo							X	X	X		
		20) La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur							X	X	X		
		21) El cumplimiento del reglamento por parte de los directivos y administrativos se aplican a todos por igual							X	X	X		
		22) El comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur es adecuado.							X	X	X		
	Jerarquización y especialización del trabajo	23) La asignación de se realiza de acuerdo <del>al grado del personal</del> <u>a la estructura Organizacional.</u>							X	X	X		
		24) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación para la selección del <del>personal.</del> <u>talento humano.</u>							X	X	X		
		25) La comisión de Evaluación desarrolla un debido proceso de selección de personal según <u>requerimiento</u> <u>necesidad de la Entidad.</u>							X	X	X		
		26) Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF.							X	X	X		
	Departamentalización y talento humano	27) El cuadro de requerimiento de recursos humanos que presenta el equipo, responde a las necesidades del establecimiento de salud.							X	X	X		
28) El manual de organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajo								X	X	X			
29) En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión								X	X	X			
III. DIRECCION	Integración, identificación y valores	30) Los trabajadores de la Red de Salud Sur confían en la gestión <u>directiva de alta dirección.</u>						X	X	X			
		31) Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas por <u>la dirección.</u>							X	X	X		Los Directivos
		32) Se fomenta el respeto y la motivación laboral en este Red de Salud Huaylas Sur							X	X	X		
		33) Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur <u>y políticas</u>							X	X	X		
		34) Los trabajadores demuestran la práctica de los valores de la Red de Salud Huaylas Sur							X	X	X		
		35) Está orgullosa (o) de pertenecer a la Red de Salud Huaylas Sur							X	X	X		

IV. CONTROL	Liderazgo y clima laboral	36) Considera usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal en la Red de Salud Huaylas Sur.				X	X	X		
		37) El desplazamiento de trabajadores (rotación, destaque, comisión de servicios) de la Red de Salud es adecuado.				X	X	X		
		38) Los usuarios están satisfechos con el liderazgo de directivos de la Red de Salud Huaylas Sur.				X	X	X		
		39) <u>La dirección</u> se preocupa por fomentar un buen clima laboral entre los trabajadores.				X	X	X		
		40) <u>El equipo directivo</u> de la Red de Salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral				X	X	X		
		41) El equipo directivo gestiona los recursos suficientes para conducir la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur.				X	X	X		
		42) El liderazgo de la Red de Salud Huaylas Sur toma en cuenta la participación de los trabajadores.				X	X	X		Equipo Directivo Esta Dirección cumple en los objetivos de los Directivos
	Motivación, estímulos y reconocimientos	43) La Red de Salud Huaylas Sur <del>otorga</del> <sup>estimula</sup> estímulos a los <del>trabajadores</del> <sup>colaboradores</sup>				X	X	X		
		44) Los estímulos <del>son reconocidos</del> <sup>motivan</sup> al personal que realmente lo merece				X	X	X		
		45) La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos, culturales y recreativos para los <del>trabajadores</del> <sup>colaboradores</sup> .				X	X	X		
		46) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación laboral <sup>para el año 2018.</sup>				X	X	X		
		47) Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Red de Salud Huaylas Sur				X	X	X		
	Comunicación asertiva	48) Se realiza la socialización de las políticas internas de la institución <sup>con los colaboradores.</sup>				X	X	X		
		49) Se transmite y comparte mensajes dirigidos a los trabajadores <sup>en forma oportuna verticalmente y horizontalmente.</sup>				X	X	X		
		50) La Red de Salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información				X	X	X		
	Toma de Decisiones	51) Se cuenta con la opinión de los <del>trabajadores</del> <sup>colaboradores</sup> de la Red de Salud Huaylas Sur para la toma de decisiones.				X	X	X		Según Nivel jerárquico
		52) La toma de decisiones de la Red de Salud Huaylas Sur está liderado por el equipo directivo.				X	X	X		
		53) Se resuelven con prontitud y justicia los conflictos y las quejas que se presentan en la Red de Salud Huaylas Sur. <sup>según directivos internos.</sup>					X	X	X	
	Políticas y criterios de evaluación	54) Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo				X	X	X		
		55) Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur, <sup>oportunos.</sup>				X	X	X		
	Corrección y monitoreo	56) Se cuentan con <u>normas</u> para la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal				X	X	X		
		57) Se monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores la Red de Salud Huaylas Sur.				X	X	X		Cambiar por Directivos y se informa los resultados
		58) Son evaluados la unidad de Logística, Economía, Recursos humanos y Oficina de <del>Desarrollo Institucional</del>				X	X	X		Desempeño laboral.
		59) Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan en la Red de Salud Huaylas Sur.				X	X	X		

Retroalimentación y acciones de supervisión	60) La supervisión a los Establecimientos de salud con llevan a plantear acciones de mejora.							X		X		X		
	61) Se realiza acciones de supervisión a cada establecimiento de salud. <i>en forma inspirada e informar los resultados.</i>								X		X		X	
	62) Se realiza retroalimentación a los trabajadores para mejor la gestión administrativa <i>en forma oportuna.</i>								X		X		X	

**Leyenda:** Si: Se acepta el ítem

No = Se rechaza el ítem

Otros aspectos	Observaciones
Formato	<i>Ordenado y Preciso</i>
Extensión	<i>concordante a Variables, Dimensiones e indicadores</i>
Presentación	<i>Ordenado</i>
Instrucciones	<i>Levante los admisiones realizadas con anterioridad</i>

Estaremos muy agradecidos de usted



*Dr. Rolando R. Saenz Rodriguez*  
 DNI: 31600080  
 Presidente Directorio

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Escala valorativa de la Gestión administrativa de la Red de Salud.

**Objetivo:** Medir el nivel de eficiencia de la gestión administrativa.

**Dirigido a:** Trabajadores nombrados de la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.

**Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
				X

**Apellidos y nombres del evaluador:** Rolando R. Saenz Rodriguez

**Grado académico del evaluador:** Doctor en: ADMINISTRACION DE LA EDUCACION




Dr. Rolando R. Saenz Rodriguez  
DNI: 31600080  
Presidente Directorio  
DNI N°

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala valorativa de la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACION				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				N U N C A	A V E R E S	C A S I S I E M P R E	S I E M P R E	II. REDACCION		III. COMPREN SIBILIDAD			IV. ESENCIALIDAD	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO
Gestión Administrativa	I. PLANEACION	Misión y visión	1) La Dirección de la Red de Salud, transmite claramente la misión y visión en sus diversas actividades					X		X		X		
			2) La misión, visión y objetivos estratégicos, están definidos claramente en el PEI					X		X		X		
			3) La misión, visión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrantes de la Red de salud Huaylas Sur.					X		X		X		
			4) El Plan Estratégico Institucional es formulado con participación de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur					X		X		Y		
		Planes y objetivos institucionales	5) Los planes institucionales responde a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur					Y		Y		Y		
			6) Se está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur					Y		Y		Y		
		Instrumentos de gestión	7) Los planes institucionales de la Red de Salud Huaylas Sur , son socializados por los trabajadores					Y		Y		Y		
			8) Las acciones de monitoreo y supervisión se realiza de acuerdo a Plan de trabajo					Y		Y		Y		
			9) Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur					X		Y		X		
			10) En las evaluaciones se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos					X		X		X		
			11) Los instrumentos de gestión : PEI, MOF, RIT, CAP, etc., se actualizan oportunamente					X		X		X		
			12) En la Red de Salud Huaylas Sur se socializa y aplica el MOF y el ROF					X		X		X		

II. ORGANIZACION	Presupuesto institucional	13) El manejo de los fondos de caja Chica se ejecuta de manera equitativa y transparente						X		X		X								
		14) El proceso de planeación se realiza de acuerdo a las necesidades de los Establecimientos de salud							X		X		X							
		15) Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido								X		X		X						
		16) Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento								X		X		X						
		17) Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución								X		X		X						
	División del Trabajo	18) La división del trabajo se realiza de acuerdo a sus funciones de cada trabajador							X		X		X							
		19) En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo							X		X		X							
		20) La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur								X		X		X						
		21) El cumplimiento del reglamento por parte de los directivos y administrativos se aplican a todos por igual								X		X		X						
		22) El comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur es adecuado.								X		X		X						
		23) La asignación de <sup>funciones</sup> se realiza de acuerdo <del>al grado del personal</del>								X		X		X						
	Jerarquización y especialización del trabajo	24) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación para <del>la selección del personal</del> <sup>Asunción de Cargo Jerárquico</sup>							X		X		X							a la asunción del cargo para asunción de cargo jerárquico.
		25) La comisión de Evaluación desarrolla un debido proceso de selección de personal según requerimiento.							X		X		X							
		26) Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF.								X		X		X						
		27) El cuadro de requerimiento de recursos humanos que presenta el equipo, responde a las necesidades del establecimiento de salud.								X		X		X						
	Departamentalización y talento humano	28) El manual de organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajo							X		X		X							
		29) En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión							X		X		X							
30) Los trabajadores de la Red de Salud Sur confían en la gestión directiva.								X		X		X								
III. DIRECCION	Integración, identificación y valores	31) Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas por la dirección.						X		X		X								
		32) Se fomenta el respeto y la motivación laboral en este Red de Salud Huaylas Sur							X		X		X							
		33) Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur							X		X		X							
		34) Los trabajadores demuestran la práctica de los valores de la Red de Salud Huaylas Sur							X		X		X							
		35) Está orgullosa (o) de pertenecer a la Red de Salud Huaylas Sur							X		X		X							
										X		X		X						



IV. CONTROL	Liderazgo y clima laboral	36) Considera usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal en la Red de Salud <i>Huaylas Sur</i> .						X	X	X	<i>Completas</i>
		37) El desplazamiento de trabajadores (rotación, destaque, comisión de servicios) de la Red de Salud es adecuado.						X	X	X	
		38) Los usuarios están satisfechos con el liderazgo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur.						X	X	X	
		39) La dirección se preocupa por fomentar un buen clima laboral entre los trabajadores.						X	X	X	
		40) El equipo directivo de la Red de Salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral						X	X	X	
		41) El equipo directivo gestiona los recursos suficientes para conducir la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur.						X	X	X	
		42) El liderazgo de la Red de Salud Huaylas Sur toma en cuenta la participación de los trabajadores.						X	X	X	
	Motivación, estímulos y reconocimientos	43) La Red de Salud Huaylas Sur otorga estímulos a los trabajadores						X	X	X	
		44) Los estímulos son reconocidos al personal que realmente lo merece						X	X	X	
		45) La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos, culturales y recreativos para los trabajadores.						X	X	X	
		46) La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación laboral.						X	X	X	
		47) Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Red de Salud Huaylas Sur						X	X	X	
	Comunicación asertiva	48) Se realiza la socialización de las políticas internas de la institución						X	X	X	
		49) Se trasmite y comparte mensajes dirigidos a los trabajadores en forma oportuna						X	X	X	
		50) La Red de Salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garantizan la fluidez de la información						X	X	X	
	Toma de Decisiones	51) Se cuenta con la opinión de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur para la toma de decisiones.						X	X	X	
		52) La toma de decisiones de la Red de Salud Huaylas Sur está liderado por el equipo directivo.						X	X	X	
		53) Se resuelven con prontitud y justicia los conflictos y las quejas que se presentan en la Red de Salud Huaylas Sur						X	X	X	
	Políticas y criterios de evaluación	54) Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo						X	X	X	
		55) Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur						X	X	X	
		56) Se cuentan con normas para la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal						X	X	X	
	Corrección y monitoreo	57) Se monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores la Red de Salud Huaylas Sur.						X	X	X	
		58) Son evaluados la unidad de Logística, Economía, Recursos humanos y Oficina de Desarrollo Institucional						X	X	X	
		59) Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan						X	X	X	

Retroalimentación y acciones de supervisión	60) La supervisión a los Establecimientos de salud con llevan a plantear acciones de mejora.							X		X		X		
	61) Se realiza acciones de supervisión a cada establecimiento de salud.							X		X		X		
	62) Se realiza retroalimentación a los trabajadores para mejor la gestión administrativa							X		X		X		

**Legenda:** Si: Se acepta el ítem

No = Se rechaza el ítem

Otros aspectos	Observaciones
<b>Formato</b>	<i>bueno</i>
<b>Extensión</b>	<i>bueno</i>
<b>Presentación</b>	<i>May bueno</i>
<b>Instrucciones</b>	<i>bueno</i>

ESCUELA DE FORMACIÓN  
 ARTÍSTICA PÚBLICA - "ARPA"



Dr. Eliazar Florentino Malqui Molina  
 DIRECTOR GENERAL

Estaremos muy agradecidos de usted

Post firma  
 DNI. N°

**Constancia de validación del instrumento.**



**RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Nombre del instrumento:** Escala valorativa de la Gestión administrativa de la Red de Salud

**Objetivo:** Medir el nivel de eficiencia de la gestión administrativa

**Dirigido a:** Trabajadores nombrados de la sede administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz, 2017.

**Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			X	

**Apellidos y nombres del evaluador:** Eliazar Mallqui Molina

**Grado académico del evaluador:** Doctor en: Gestión y ciencias de la Educación

ARTISTIA PÚBLICA - TANGASHY  
Dr. Eliazar Florentino Mallqui Molina  
DIRECTOR GENERAL

Post firma  
DNI

#### Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

N°	dimension 1																dimension 2												dimension 3													dimension 7																						
	PLANIFICACIÓN																ORGANIZACIÓN												DIRECCION													CONTROL																						
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9				
1	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3							
2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	
3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3				
5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	4	2	3	2	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3				
6	3	4	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1						
7	1	1	1	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2	2	1	2					
8	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2						
9	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	1	3	3	4	3						
10	2	1		1	2	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2					
11	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3						
12	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1				
13	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4						
14	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
15	3	4	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
16	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
17	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
18	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	4	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1		
19	2	3	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2		2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2			
20	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	1	4	2	3	2	2	4	4	4	2	3	2	3	3	3	1	1	3	2	3	4	2	2	1	2	1	3	1	3	2	3	3	1	3	1	3	2	2				

Fuente: Resultados de la escala valorativa “gestión administrativa” a la muestra estudio piloto: 20 trabajadores de la Red de Salud Huaylas Norte, 2018

*Análisis estadísticos de fiabilidad de la escala valorativa de gestión administrativa.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,982	62

El coeficiente de alfa de Cronbach es 0,982, lo que significa que la escala valorativa de gestión administrativa presenta un alto grado de confiabilidad.

**Anexo 5: Constancia de autorización para la realización del estudio.**



*Ministerio de Salud del Perú*  
**GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH**  
**DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD ANCASH**  
**RED DE SALUD HUAYLAS SUR**



“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL”

**CONSTANCIA DE ESTUDIO**

Por intermedio de la presente se hace constar que la **Mg. LUCIDIANA AYALA ROJAS**, con Memorándum **N° 1465-2017/REGION-A/DIRES-A/RED-S-HS/DE**, con fecha 19 de Setiembre del 2017 y Memorándum **N° 145-2018/REGIÓN-A/DIRES-A/RED-S-HS/DE/ODI**, con fecha 10 de Abril del 2018, ha realizado su estudio del proyecto de Investigación sobre: “**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA RED DE SALUD HUAYLAS SUR**”, a nivel de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad perteneciente a la Universidad Cesar Vallejo con sede en la ciudad de Huaraz.

Constancia que se emite en la ciudad de Huaraz, a los veinticuatro (24) días del mes de Julio del dos mil dieciocho.

  
Gobierno Regional de Ancash  
Dirección Regional De Salud - Ancash  
Red de Salud Huaylas Sur  
M. Richard Edward Bobadilla Chávez  
DIRECTOR EJECUTIVO  
DNI N° 16828272 - C.M.P. 31355 - R.N.E. 25723

**Anexo 6: Base de datos del estudio.**

**Matriz de niveles y puntuaciones de la variable “Gestión administrativa”.**

MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA															
ID.	variables de caracterización					dimensión 1		Dimensión 2		Dimensión 3		Dimensión 4		PVAR	NVAR
	Sexo	Edad	Ocupación	Grupo Laboral	Condición	PD1	ND1	PD2	ND2	PD3	ND3	PD4	ND4		
1	1	2	1	2	55	ME	35	E	48	PE	21	PE	159	E	
2	2	2	1	1	35	PE	24	PE	50	PE	23	E	132	PE	
3	1	3	2	1	32	PE	23	PE	39	D	16	PE	110	PE	
4	2	3	2	1	41	PE	27	PE	47	PE	21	PE	136	PE	
5	2	3	1	1	32	PE	29	PE	49	PE	19	PE	129	PE	
6	2	2	1	1	28	D	19	D	48	PE	14	D	109	PE	
7	1	2	2	1	32	PE	25	PE	52	PE	17	PE	126	PE	
8	2	3	2	1	28	D	20	D	46	PE	18	PE	112	PE	
9	2	3	2	1	38	PE	22	PE	39	D	20	PE	119	PE	
10	2	2	2	1	22	D	17	D	35	D	15	D	89	D	
11	2	2	1	1	36	PE	28	PE	64	E	27	E	155	E	
12	2	2	1	1	60	ME	33	E	57	PE	23	E	173	E	
13	1	2	2	1	61	ME	39	ME	75	E	27	E	202	ME	
14	1	3	2	1	35	PE	27	PE	45	PE	15	D	122	PE	
15	1	3	1	1	39	PE	28	PE	57	PE	25	E	149	PE	
16	1	3	2	2	42	PE	26	PE	43	PE	18	PE	129	PE	
17	2	2	2	2	54	E	37	E	61	E	19	PE	171	E	
18	2	2	1	2	34	PE	23	PE	43	PE	18	PE	118	PE	
19	2	3	1	1	24	D	19	D	31	D	15	D	89	D	
20	2	2	1	1	35	PE	24	PE	46	PE	23	E	128	PE	
21	2	2	1	1	27	D	23	PE	34	D	16	PE	100	D	
22	1	2	2	2	34	PE	24	PE	50	PE	18	PE	126	PE	
23	1	2	2	2	27	D	21	D	40	D	17	PE	105	D	
24	1	2	1	2	53	E	39	ME	79	ME	30	ME	201	E	
25	2	2	1	2	29	D	18	D	41	D	17	PE	105	D	
26	2	1	1	2	29	D	21	D	47	PE	20	PE	117	PE	
27	2	2	1	2	32	PE	23	PE	49	PE	19	PE	123	PE	
28	2	2	1	1	44	E	34	E	52	PE	27	E	157	E	
29	1	3	1	2	31	PE	17	D	40	D	14	D	102	D	
30	2	1	1	2	23	D	16	D	43	PE	16	PE	98	D	
31	2	1	1	2	31	PE	23	PE	50	PE	23	E	127	PE	
32	2	3	2	2	20	D	14	D	32	D	11	D	77	D	
33	1	2	1	2	40	PE	24	PE	48	PE	19	PE	131	PE	
34	2	2	1	2	40	PE	26	PE	57	PE	26	E	149	PE	
35	2	2	1	1	33	PE	25	PE	49	PE	17	PE	124	PE	
36	2	2	1	1	33	PE	25	PE	44	PE	24	E	126	PE	
37	2	2	2	2	23	D	13	D	29	D	12	D	77	D	
38	2	1	2	2	30	PE	24	PE	50	PE	20	PE	124	PE	
39	1	1	2	2	34	PE	16	D	43	PE	15	D	108	D	
40	1	1	2	2	39	PE	27	PE	52	PE	18	PE	136	PE	
41	2	2	1	1	48	E	32	E	58	PE	21	PE	159	E	
42	2	1	1	2	49	E	36	E	68	E	27	E	180	E	
43	2	3	1	1	35	PE	23	PE	51	PE	21	PE	130	PE	
44	1	3	1	1	25	D	23	PE	37	D	15	D	100	D	
45	2	1	1	2	33	PE	30	E	51	PE	27	E	141	PE	
46	1	2	1	2	35	PE	29	PE	57	PE	24	E	145	PE	
47	2	2	1	2	32	PE	22	PE	57	PE	23	E	134	PE	

**Fuente.** Resultados de la aplicación de la escala valorativa: “Gestión administrativa” a los trabajadores de la Red Salud Huaylas Sur- Huaraz, 2018.-

**Leyenda:**

Variable de caracterización		Dimensiones		Niveles	
<b>Sexo</b>	<b>código</b>				
Hombre	1	Planeación	D1	Muy eficiente	ME
Mujer	2	Organización	D2	Eficiente	E
<b>Edad</b>	<b>código</b>	Dirección	D3	Poco Eficiente	PE
18-30 años	1	Control	D4	Deficiente	D
31-45 años	2				
46-60 años	3				
61-75 años	4				
<b>Grupo ocupacional</b>	<b>código</b>				
Profesional	1				
Técnicos	2				
<b>Condición laboral</b>	<b>código</b>				
Nombrado	1				
Contratado	2				

Para el análisis de la variable de estudio, se asumió los siguientes niveles e intervalos de puntuaciones.

Niveles	D1 Planeación	D2 Organización	D3 Dirección	D4 Control	Gestión administrativa
<b>Muy eficiente</b>	55-68	39-48	78-96	29-36	202-248
<b>Eficiente</b>	43-54	30-38	60-77	23-28	155-201
<b>Poco eficiente</b>	30-42	22-29	42-59	16-22	109-154
<b>Deficiente</b>	17-29	12-21	24-41	9-15	62-108

Niveles	
<b>Muy eficiente</b>	ME
<b>Eficiente</b>	E
<b>Poco eficiente</b>	PE
<b>Deficiente</b>	D



**Anexo 7: Análisis estadístico de correlación ítem-total, según dimensiones de la gestión administrativa.**

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La Dirección de la Red de Salud Huaylas Sur, socializa claramente la misión y visión en sus diversas actividades	0.497	0.977
La misión, visión y objetivos estratégicos, están definidos claramente en el PEI	0.486	0.977
La misión, visión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrantes de la Red de salud Huaylas Sur.	0.682	0.977
El Plan Estratégico Institucional es formulado con participación de los colaboradores de la Red de Salud Huaylas Sur	0.527	0.977
Los planes institucionales responden a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur	0.798	0.977
Se está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur	0.711	0.977
Los planes institucionales de la Red de Salud Huaylas Sur, son socializados por los colaboradores.	0.470	0.977
Las actividades de monitoreo y Supervisión se realizan de acuerdo a Plan de trabajo aprobado.	0.254	0.977
Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur.	0.524	0.977
En las evaluaciones de desempeño laboral se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos.	0.160	0.978
Los instrumentos de gestión: PEI, MOF, RIT, CAP, etc., se actualizan oportunamente	0.736	0.977
En la Red de Salud Huaylas Sur se socializa y aplica el MOF y el ROF	0.692	0.977
Los gastos de caja Chica se ejecuta de acuerdo a las directivas de manera equitativa y transparente	0.546	0.977
El proceso de planeación en los niveles jerárquicos correspondientes se realiza de acuerdo a las necesidades de los Establecimientos de salud	0.611	0.977
Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido	0.475	0.977
Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento.	0.563	0.977
Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución y Directivas.	0.775	0.977
La división del trabajo se realiza de acuerdo a sus funciones de cada trabajador establecido en el MOF.	0.631	0.977
En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo y oportunamente las actividades.	0.771	0.977
La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur.	0.691	0.977
El cumplimiento del reglamento por parte de los directivos y administrativos se aplica a todos por igual.	0.884	0.976
El comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur es adecuado/amable	0.477	0.977
La asignación de funciones se realiza de acuerdo a la Estructura Organizacional.	0.687	0.977
La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación	0.612	0.977

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
para la selección del talento humano.		
La comisión de Evaluación desarrolla un debido proceso de selección de personal según necesidades de la entidad.	0.796	0.977
Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF.	0.847	0.976
El cuadro de requerimiento de recursos humanos que presentan los coordinadores de los Programas Presupuestales, responde a las necesidades del establecimiento de salud.	0.765	0.977
El manual de organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajo.	0.737	0.977
En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión	0.232	0.978
Los colaboradores de la Red de Salud Sur confían en la gestión de la Alta Dirección	0.690	0.977
Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas por Directivos.	0.644	0.977
Se fomenta el respeto y la motivación laboral en la Red de Salud Huaylas Sur	0.584	0.977
Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur	0.449	0.977
Los trabajadores demuestran la práctica y políticas de los valores de la Red de Salud Huaylas Sur.	0.557	0.977
Se encuentra orgullosa (o) de pertenecer a la Red de Salud Huaylas Sur	0.055	0.978
Considera usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal en la Red de Salud.	0.610	0.977
El desplazamiento de trabajadores (rotación, destaque, comisión de servicios) de la Red de Salud es adecuado.	0.772	0.977
Los usuarios están satisfechos con el liderazgo de directivos la Red de Salud Huaylas Sur	0.802	0.977
El equipo directivo se preocupa por fomentar un buen clima laboral entre los trabajadores.	0.729	0.977
La Alta Dirección de la Red de Salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral.	0.770	0.977
El equipo directivo gestiona los recursos suficientes para cumplir con los objetivos en la Red de Salud Huaylas Sur.	0.839	0.976
Los directivos de la Red de Salud Huaylas Sur toma en cuenta la participación de los trabajadores.	0.780	0.977
La Red de Salud Huaylas Sur estimula a los colaboradores.	0.517	0.977
Los estímulos motivan al personal que realmente lo merece.	0.708	0.977
La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos, culturales y recreativos para los trabajadores.	0.678	0.977
La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación laboral para el año 2018.	0.798	0.977
Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Red de Salud Huaylas Sur	0.554	0.977
Se realiza la socialización de las políticas internas de la institución con los colaboradores.	0.730	0.977
Se trasmite y comparte mensajes verticalmente y horizontalmente.	0.609	0.977

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La Red de Salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información	0.570	0.977
Se cuenta con la opinión de los colaboradores de la Red de Salud Huaylas Sur, para la toma de decisiones según nivel jerárquico.	0.781	0.977
La toma de decisiones de la Red de salud Huaylas sur está liderado por el equipo directivo.	0.794	0.977
Se resuelven con prontitud y justicia los conflictos y las quejas que se presentan en la Red de Salud Huaylas Sur, según directivas internos.	0.761	0.977
Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo	0.659	0.977
Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur, oportunamente	0.526	0.977
Se cuentan con Directivas para la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal	0.740	0.977
Se monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores la Red de Salud Huaylas Sur y se informa resultados.	0.728	0.977
Son evaluados la unidad de Logística, Economía, Recursos humanos y Oficina de Desarrollo Institucional	0.846	0.976
Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan en la Red de Salud Huaylas Sur.	0.615	0.977
Los resultados de la supervisión a los Establecimientos de salud con llevan a plantear acciones de mejora.	0.694	0.977
Se realiza acciones de supervisión por cada establecimiento de salud en forma inopinada e informa resultados.	0.500	0.977
Se realiza la retroalimentación a los trabajadores para mejorar la gestión administrativa en forma oportuna.	0.725	0.977

DIM	ÍTEMS	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PLANIFICACIÓN	La Dirección de la Red de Salud, trasmite claramente la misión y visión en sus diversas actividades.	0.677	0.923
	La misión, visión y objetivos estratégicos, están definidos claramente en el PEI.	0.582	0.926
	La misión, visión y objetivos estratégicos han sido consensuados con los integrantes de la Red de salud Huaylas Sur.	0.715	0.921
	El Plan Estratégico Institucional es formulado con participación de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur	0.586	0.924
	Los planes institucionales responden a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur	0.839	0.919
	Se está dando cumplimiento a los objetivos de la Red de Salud Huaylas Sur	0.784	0.920
	Los planes institucionales de la Red de Salud Huaylas Sur, son socializados por los trabajadores	0.597	0.924
	Las acciones de monitoreo y Supervisión se realizan de acuerdo a Plan de trabajo	0.403	0.928
	Se realiza el seguimiento a las acciones de monitoreo y supervisión en la Red de Salud Huaylas Sur	0.576	0.925
	En las evaluaciones se toma en cuenta los indicadores de los programas estratégicos	0.148	0.935
	Los instrumentos de gestión: PEI, MOF, RIT, CAP, etc., se actualizan oportunamente	0.717	0.921
	En la Red de Salud Huaylas Sur se socializa y aplica el MOF y el ROF	0.796	0.919
	El manejo de los fondos de caja Chica se ejecuta de manera equitativa y transparente	0.701	0.921
	El proceso de planeación se realiza de acuerdo a las necesidades de los Establecimientos de salud	0.676	0.922
	Las compras que realiza la Unidad de Logística cumplen con las especificaciones técnicas de las solicitudes de pedido	0.644	0.923
	Los mantenimientos de los equipos y recursos se realizan de acuerdo a un plan de mantenimiento	0.654	0.923
	Los procesos de compra son transparentes y se ajustan a las necesidades de la institución	0.770	0.919
	ORGANIZACIÓN	La división del trabajo se realiza de acuerdo a sus funciones de cada trabajador	0.680
En la Red de Salud Huaylas Sur el trabajo se realiza en equipo		0.709	0.944
La actual gestión tiene claro de la existencia y aplicación de los instrumentos de gestión en la Red de Salud Huaylas Sur		0.703	0.944
El reglamento interno de los trabajadores se aplica a todos por igual		0.881	0.938
Es adecuado el comportamiento de sus compañeros ante terceros en la Red de Salud Huaylas Sur		0.617	0.946
La asignación de funciones se realiza de acuerdo al grado del personal		0.820	0.940

DIM	ÍTEMS	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
	La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con la comisión de evaluación para la selección de personal	0.751	0.942
	La comisión de Evaluación contrata al personal según necesidad de la Red de salud	0.914	0.936
	Las actividades que realizan los trabajadores en la Red de Salud Huaylas Sur están claramente definidas en el MOF	0.893	0.937
	Existe un equipo para elaborar el cuadro de requerimiento de recursos humanos	0.908	0.937
	El manual de organización y Funciones (MOF) se elabora con participación de equipo de trabajo	0.815	0.940
	En la Red de Salud Huaylas Sur los trabajadores trabajan bajo presión	0.252	0.955
DIRECCIÓN	Los trabajadores de la Red de Salud Sur se sienten cómodos confían en la dirección y tienen ganas de trabajar	0.748	0.953
	Sus opiniones e ideas para mejorar la gestión administrativa son escuchadas	0.754	0.953
	Se fomenta el respeto y la motivación laboral en la Red de Salud Huaylas Sur	0.692	0.954
	Se siente identificado con los valores que tiene la Red de Salud Huaylas Sur	0.500	0.956
	Se trasmite los valores de la Red de Salud Huaylas Sur	0.543	0.955
	Está orgullosa (o) de pertenecer a la Red de Salud Huaylas Sur	-0.042	0.959
	Considera usted que el uso de los bienes satisface las necesidades del personal	0.606	0.955
	El desplazamiento de trabajadores (rotación, destaque, comisión de servicios) han tenido buena conducción	0.702	0.954
	Los usuarios están satisfechos con los servicios que brinda la Red de Salud Huaylas Sur	0.856	0.952
	Percibes un buen clima laboral entre tus compañeros de trabajo	0.778	0.953
	La Red de Salud Huaylas Sur propicia un buen clima laboral	0.856	0.952
	Cuenta con los recursos suficientes para conducir la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur.	0.815	0.952
	Se aplica procedimientos administrativos para adquisición de material de escritorio	0.862	0.952
	La Red de Salud Huaylas Sur otorga estímulos a los trabajadores	0.681	0.954
	Los estímulos son reconocidos al personal que realmente lo merece	0.824	0.952
	La Red de Salud Huaylas Sur realiza programas deportivos, culturales y recreativos	0.753	0.953
	La Red de Salud Huaylas Sur cuenta con plan de capacitación	0.834	0.952
	Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Red de Salud Huaylas Sur	0.583	0.955
Se realiza la socialización de las políticas internas de la	0.678	0.954	

DIM	ÍTEMS	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
	institución		
	Se trasmite y comparte mensajes dirigidos a los trabajadores en forma oportuna	0.533	0.955
	La Red de Salud Huaylas Sur establece los canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información	0.408	0.956
	En la Red de Salud Huaylas Sur, se evidencian frecuentemente los conflictos laborales	0.725	0.953
	La conducción de la Red de salud Huaylas sur es manejado por un grupo de personas	0.648	0.954
	Se resuelven con prontitud y justicia los conflictos y las quejas que se presentan en la Red de Salud Huaylas Sur	0.635	0.954
CONTROL	Se ejecutan las actividades programadas en el Plan Anual de trabajo	0.709	0.910
	Se realiza la evaluación de los programas en la Red de Salud Huaylas Sur	0.675	0.912
	Se cuentan con normas para la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal	0.760	0.906
	La Red de Salud Huaylas Sur con qué frecuencia monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores	0.850	0.902
	Con que frecuencia son evaluados la unidad de Logística, Economía, Recursos humanos y Oficina de Desarrollo Institucional	0.693	0.911
	Los directivos y coordinadores se interesan por la efectividad de los servicios que brindan	0.782	0.906
	La supervisión a los Establecimientos de salud se realiza en equipo	0.794	0.905
	Las acciones de supervisión con qué frecuencia se realiza	0.543	0.921
	Se realiza la retroalimentación al personal para mejorar la gestión administrativa	0.690	0.912

**Análisis de los ítems.** En la tabla N° 5 se observan los resultados del análisis de ítems, mediante la técnica de eliminación de ítems, donde se observa que los valores de correlación ítem-total corregida son superiores a 0,20, por lo que todos los ítems deben permanecer en la escala definitiva. Según Kline (2003) los coeficientes son mayores al criterio empírico solicitado de 0,20, de lo contrario deben ser eliminados. Estos resultados permiten afirmar que los 62 ítems están relacionados entre sí.

**Anexo 8: Tablas de análisis categorial.**

**PROTOCOLO DE TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA (FASE I)**

**CODIGO DEL PROTOCOLO O REGISTRO: EV1**

L	TEXTO Descripción de las entrevistas –grabaciones- anotaciones	Categorías- propiedades Unidades de significación
1	1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur?	Limitada asignación de personal: El personal que labora en la Red de Salud Huaylas Sur es el personal profesional y técnico, nombrado y contratado bajo la modalidad CAS, que realiza labores administrativas Falta de capacidad por la organización del recurso humano. Capacidad Operativa: Se refiere a la utilización de la infraestructura y los conocimientos disponibles para realizar producciones de bienes o servicios que mejoren su uso con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad.
2	Asignación Funcional específico a un solo coordinador(a) (muchos programas- algunos tres o cuatro programas), que	
3	limita realizar las funciones con eficiencia. Cambio de personal permanente en los establecimientos de salud y la Red	
4	.Mismo (terceros). Falta de articulación con todos los programas para realizar trabajo en equipo. Contrato de personal	
5	sin concurso lo cual crea divisionismo entre los mismos trabajadores. Asignación de funciones al personal sin perfil	
6	profesional. Actividades desactualizadas en corredores. Me alarma el desconocimiento de los instrumentos de gestión:	
7	Visión, misión, planes que no se socializan y no se le da la importancia. Las Supervisiones que realizan a los	
8	establecimientos de salud no tienen resultados. Infraestructura muy reducida, hacinada ya no hay espacio.	
9	2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión administración en	
10	la Red de Salud Huaylas Sur? Debe realizarse los concursos de plazas para contratación (CAS) según necesidades del	
11	establecimiento de salud, sin despoltizar la administración de la institución. Transparencia en la designación de	
12	jefaturas y/o Direcciones de los Establecimientos de salud. Programar supervisión efectiva a los establecimientos.	
13	Cambio de infraestructura que estamos hacinados completamente. Presentación trimestral de los avances de la	
14	Administración Económica, por los responsables de planificación y Presupuesto. Comunicación clara. Capacitación al	
15	personal sobre los valores, clima laboral, Gestión Administrativa. Impulsar el trabajo en equipo	
16		
17		

**PROTOCOLO TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA (FASE I)**

**CODIGO DEL PROTOCOLO O REGISTRO: \_EV2.**

L	<p align="center">TEXTO</p> <p align="center">Descripción de las entrevistas –grabaciones- anotaciones</p>	<p align="center"><b>Categorías- propiedades</b></p> <p align="center"><b>Unidades de significación</b></p>
1		
2	1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur?*	
3	Cambio de Director, influencia política, cambio de áreas claves: como logística, economía .Personal no capacitado sin	
4	experiencia que son contratados directamente a la Red Desconocimiento del trabajo a realizar, no cuenta con planes.	
5	Personal con profesión no acorde al cargo. Sobre carga laboral. Inequidad. Ambientes hacinadas deterioradas. Falta de	
6	seguimiento a las supervisiones realizadas. Débil trabajo en equipo.	
7	2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión Administrativa	
8	en la Red de Salud Huaylas Sur? Todo personal debe ingresar por concurso y con experiencia en el cargo y con la	
9	profesión que se requiere para el cargo. No permitir la intromisión política y/o personas externas a la Red de Salud.	
10	Mejorar clima laboral. Contratar personal de acuerdo al cargo a ocupar. Capacitación permanente al personal del área	
11	administrativo. Fortalecer el trabajo en equipo. Reuniones integrales con la participación de todos los trabajadores.	
12	Estabilidad para los trabajadores rotados. Respetar y cumplir con los instrumentos de gestión (Misión, Visión, valores).	
13	Asignar cargos jerárquicos al personal profesional capacitado.	
14		
15		
		<p>Capacitación: La capacitación en el centro laboral es muy importante para la productividad, mediante ello se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoraran el desempeño de los trabajadores en sus actividades laborales. Se puede observar que el personal que se encuentra laborando en la Red de salud Huaylas Sur tienen diferentes funciones, para lo cual deben estar organizados y preparados, para brindar un mejor servicio a la población.</p>



## PROTOCOLO DE TRANSCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA

### CÓDIGO DEL PROTOCOLO O REGISTRO: EV3.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones- anotaciones	Categorías- propiedades Unidades de significación
1	1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur? Porque el	Desconocimiento de la gestión administrativa: La gestión administrativa es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de los seres humanos y de otros recursos
2	100% de los trabajadores desconoce de la gestión administrativa, se han quedado atrapados en conceptos antiguos y poco	
3	productivos. La Gestión Administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, depende de la institución que es el Gobierno Regional	
4	de Ancash desde el año 2008 que se dio la Ley de descentralización, motivo por el cual los documentos de gestión se	
5	encuentran estacionados. Falta de trabajo de salud integrado dentro de la Red de Salud Huaylas Sur y fuera con otras	
6	instituciones que no terminan de dar la importancia del caso a la salud de la población. Poco o nulo interés político por el	
7	sector salud. Cambio continuo del "Jefe de Personal" que ingresan sin conocimiento ni interés de organizar el Recurso humano	
8	para mejorar la oferta de los servicios de salud. Cambio constante de director por decisiones políticos que no dejan	
9	establecerse a ningún Director y su equipo en gestionar la Red de Salud Huaylas Sur. No existen acciones de mejora propuestas	
10	(que yo conozca).	
11	Los instrumentos de gestión se encuentran estacionados esperando la implementación de la Ley SERVIR, por eso hay cantidad	
12	de personal contrato, sin considerar requerimiento del personal al área que realmente lo necesita sin conocimiento, sin	
13	experiencia para ejercer sus funciones.	
14	2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión administrativa en la Red	
15	de Salud Huaylas Sur? Los lineamientos lo proponen la institución que es el gobierno Regional de Ancash, la Red de Salud	
16	Huaylas Sur tiene establecidos objetivos, misión, visión valores dirigidos netamente a mejorar la salud de la población por la	
17	que se deben cumplir. Contrato de personal por concurso y según perfil profesional, esto es una Red donde debe contarse con	
18	personal profesional capacitado que responda realmente a las necesidades de la Red. Capacitación a todo el personal sobre la	
19	Gestión Administrativa a fin de mejorar la parte administrativa en la Red; así como también en las normas de la Ley Servir.	
20	Mejorar el clima laboral entre todos los trabajadores.	

## PROTOCOLO DE TRANSCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA

### CÓDIGO DEL PROTOCOLO O REGISTRO: EV4

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones	Categorías- propiedades Unidades de significación
1	1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur?	
2	Uff..., muy lento la gestión administrativa en la Red, no se realizan los procesos de la gestión administrativa. No	<p>Desconocimiento del rol de liderazgo: El Liderazgo es una tarea compleja que implica guiar, acompañar y respaldar incondicionalmente a los colaboradores en busca de las metas trazadas por la organización.</p> <p>Hay dos escenarios en el que existe la falta de liderazgo en un equipo de trabajo. El primero es cuando el líder es pasivo, es decir que no es realmente la cabeza del equipo. Esto provoca un desorden en el trabajo y suele desorientar a los trabajadores</p> <p>Segundo cuando un líder es miedoso y la represión. En estos casos lo que sucede es que sus subalternos tratan de complacer el genio del líder y no cumplen con las metas de su trabajo.</p> <p>El talento humano en la actualidad exige líderes con capacidad para desarrollar todo su potencial, alcanzar los objetivos globales e individuales y evolucionar profesionalmente.</p>
3	hay derecho a opinar y ser escuchado. No hay compromiso de las jefaturas y la dirección. No hay voluntad de	
4	trabajo e involucramiento al resto de los compañeros. Por qué el Trabajo unilateral en cada uno de los	
5	coordinadores que cuentan con su presupuesto solo para sus actividades. Falta de información económica de	
6	parte de la Unidad de economía. Dinero de caja chica para beneficio de algunos trabajadores. Contrato de	
7	personal en forma directa sin concurso, sin tener en cuenta las necesidades de la Red, por eso cambian a cada	
8	momento a los trabajadores todos esto es un maltrato. Intromisión política desde el gobierno regional de Ancash	
9	por eso cambian permanentemente al personal. No hay compromiso del personal para brindar atención al usuario	
10	externo e interno.	
11		
12	2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión	
13	administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur ?Participación de todo el personal en las reuniones que se realiza	
14	tanto en las evaluaciones de los programas y capacitaciones. Mejorar el clima organizacional. Involucrar a todo el	
15	personal, ser parte de todo el proceso administrativo. Contrato de personal según concurso. Comunicación	
16	oportuna de los documentos y normas que ingresan a la Red. Capacitar al personal sobre la importancia de la	
17	gestión administrativa. Informar el aspecto económico para conocimiento de los trabajadores. Organizar el	
18	recurso humano según perfil y de acuerdo al requerimiento de la institución. Identificación de los trabajadores	
19	con la institución. Reuniones de información integral con participación del personal. Debe existir mayor	
20	compromiso del personal para brindar atención a los usuarios a través de un trato amable y una comunicación	
21	asertiva.	
22		
23		
24		
25		
26		

## PROTOCOLO DE TRANSCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA

### CÓDIGO DEL PROTOCOLO O REGISTRO: EV5

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones	Categorías- propiedades Unidades de significación
1	1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur?	<p><b>Desconocimiento del Clima Organizacional:</b> El clima organizacional, son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.</p> <p>Cultura organizacional • Es el conjunto de valores, principios, creencias, sentimientos y procesos que la organización a internalizado y que los miembros de ella, lo hace suyos en su accionar.</p> <p>La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.</p>
2	Uff...Pésima gestión, igual no hay cambios, la ambición del poder y no dejar que todo el personal exagere sus	
3	sentimientos. No hay organización definida del recurso humano lo cual se observa trabajo individualizado y	
4	desmotivado. Ambientes saturados que no se puede brindar buena atención al usuario interno como externo. Falta de	
5	liderazgo. No hay trabajo en equipo. Asignación de cargos a personal sin experiencia. No hay libertad de expresión ya que todo es represalia	
6	2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión administrativa en	
7	la Red de Salud Huaylas Sur?. Mejorar el clima organizacional. Cambio a las jefaturas que están por conveniencia.	
8	Practicar los valores. Impulsar el trabajo en equipo. Reuniones integrales con participación de todos los trabajadores.	
9	Estabilidad de los trabajadores rotados. Contrato de personal por concurso. Mantener una buena comunicación.	
10		
11		
12		

## PROTOCOLO DE TRANSCRIPCION DE INFORMACION CUALITATIVA

CODIGO DEL PROTOCOLO O REGISTRO: \_EV6-

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones	Categorías- propiedades Unidades de significación
1	<p>1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur? Todos los procesos de la gestión administrativa están muertos, en forma concreta la Red de Salud Huaylas Sur ,se encuentra muy mal dentro de todos estos procesos, ya que ninguno de ellos cumple con su rol protagónico de mejorar y se ha perdido el respeto a los valores de la institución solo se trabaja por trabajar, no se da la comunicación asertiva en tal sentido la toma de decisiones es unilateral. Asignación de cargos a personal sin experiencia, y es más sea perdido todo el respeto por las normas y documentos de gestión ya que el personal no lo leen y otros hasta desconocen su existencia.</p> <p>2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur? Facilitar la identidad: todo el personal debería de identificarse con la entidad, intercambio de conocimientos: cada unidad y áreas deberían de interrelacionarse a través del trabajo en conjunto, todo el personal debe tener conocimiento de las normas y los documentos de gestión, mejorar la comunicación: la relación entre trabajador y usuario es muy importante y mejor aun cuando los usuarios y el mismo personal se sientan satisfechos de la atención, promover una mayor participación: para recoger sugerencias, quejas incluso aportaciones. Como Unidad Ejecutora, mantener una autonomía para poder manejar los recursos económicos y humanos, más no el gobierno regional ya que ello conlleva a la politización de la entidad y a la comercialización de los puestos de trabajo. Hacer cumplir las normas, motivar e incentivar al personal para un mejor desempeño laboral y el logro de sus objetivos. Fortalecer la interacción de los procesos de la gestión administrativa ,que la efectividad organizacional sea el resultado de todo el proceso ,ya sea a un corto ,mediano y largo plazo, donde finalmente resulte de una relación armónica ,cumplimiento de metas y que la proyección de los resultados sean exitosas.</p>	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		

## CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA (I FASE)

### CÓDIGO DE PROTOCOLO O REGISTRO: EV7.

	TEXTO Descripción de las entrevistas -grabaciones	Categorías y propiedades Unidades de Significación
1	<p>1. ¿Según su percepción que razones o factores limitan la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur? <b>La gestión administrativa está limitada no existe una buena planeación y control en los procesos Administrativos que realiza la Red de Salud Huaylas Sur. Personal no comprometido con la institución. No hay trabajo en equipo. Contrato de personal sin ningún concurso. Clima laboral desmotivado. Débil Liderazgo para la toma de decisiones Desconocimiento de los instrumentos de gestión por la mayoría de los trabajadores. Personal no comprometido con la institución.</b></p> <p>2. ¿Desde su apreciación, que lineamientos de política y/o sugerencias plantea para mejorar la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur? <b>Realizar capacitaciones en cuanto a gestión de calidad, para que haya una buena atención al cliente Externo. Mejorar la gestión administrativa en todos los procesos. Supervisiones integrales a los establecimientos de salud. Ordenamiento del recurso humano al interior de la Red con personal profesional y capacitado. Socializar y practicar los instrumentos de gestión (misión, visión, valores).</b></p>	Desconocimiento sobre la planeación y el control de la administración.
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA (FASE II)**

Categorías – propiedades Unidades de significación con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Asignación de personal y organización del recurso humano	<p>*Asignación Funcional específico a un solo coordinador(a) (muchos programas- algunos tres o cuatro programas), que limita realizar las funciones con eficiencia. (EV1L2-3). Contrato de personal sin concurso lo cual crea divisionismo entre los mismos trabajadores. Asignación de funciones al personal sin perfil profesional (EV1L5-6). Desconocimiento del trabajo a realizar, no cuenta con planes. Personal con profesión no acorde al cargo (EV2L 3-4) Contrato de personal en forma directa sin concurso, sin tener en cuenta las necesidades de la Red, por eso cambian a cada momento a los trabajadores todos esto es un maltrato.(EV4L8.9) No hay organización definida del recurso humano lo cual se observa trabajo individualizado y desmotivado.(EV5L3-4) Asignación de cargos a personal sin experiencia.(EV5L5) Contrato de personal por concurso.(EV5L10). Asignación de cargos a personal sin experiencia. (EV6L5-6) Contrato de personal sin ningún concurso. (EV7L 4-5).</p>

<p>Articulación con todos los programas de salud dentro y fuera de la institución.</p>	<p>Falta de articulación con todos los programas para realizar trabajo en equipo. (EV1L4-5). Impulsar el trabajo en equipo (EV1L17) Débil trabajo en equipo (EV2L5) Fortalecer el trabajo en equipo (EV2L10)</p> <p>Falta de trabajo de salud integrado dentro de la Red de Salud Huaylas Sur y fuera con otras instituciones que no terminan de dar la importancia del caso a la salud de la población (EV3L5-6-7)</p> <p>Por qué el Trabajo unilateral en cada uno de los coordinadores que cuentan con su presupuesto solo para sus actividades (EV4L456) Reuniones de información integral con participación del personal. (EV4L21-22) . No hay trabajo en equipo (EV5L5). Impulsar el trabajo en equipo. Reuniones integrales con participación de todos los trabajadores (EV5L8-9). Intercambio de conocimientos: cada unidad y áreas deberían de interrelacionarse a través del trabajo en conjunto (EV6L9-10) No hay trabajo en equipo (EV7L4)</p>
--	--

<p>La gestión administrativa, en la Red de Salud Huaylas Sur no se realizan los procesos se han quedado atrapados.</p>	<p>Me alarma el desconocimiento de los instrumentos de gestión: Visión, misión, planes que no se socializan y no se le da la importancia.(EV1L7-8). Respetar y cumplir con los instrumentos de gestión (Misión, Visión, valores) (EV2L10-11) Porque el 100% de los trabajadores desconoce de la gestión administrativa, se han quedado atrapados en conceptos antiguos y poco productivos (EV3L2-3) Uff..., muy lento la gestión administrativa en la Red, no se realizan los procesos de la gestión administrativa.(EV4L2-3) Uff....Pésima gestión, igual no hay cambios, la ambición del poder y no dejar que todo el personal exagere sus sentimientos.(EV5L2-3) Todos los procesos de la gestión administrativa están muertos, en forma concreta la Red de Salud Huaylas Sur ,se encuentra muy mal dentro de todos estos procesos, ya que ninguno de ellos cumple con su rol protagónico de mejora(EV62-3-4) y es más sea perdido todo el respeto por las normas y documentos de gestión ya que el personal no lo leen y otros hasta desconocen su existencia(EV6L6-7) todo el personal debe tener conocimiento de las normas y los documentos de gestión (EV6L10) Fortalecer la interacción de los procesos de la gestión administrativa ,que la efectividad organizacional sea el resultado de todo el proceso ,ya sea a un corto ,mediano y largo plazo, donde finalmente resulte de una relación armónica ,cumplimiento de metas y que la proyección de los resultados sean exitosas.(EV6L15-16-17) La gestión administrativa está limitada no existe una buena planeación y control en los procesos Administrativos que realiza la Red de Salud Huaylas Sur(EV7I2-3) Desconocimiento de los instrumentos de gestión por la mayoría de los trabajadores(EV7L5-6)</p>
<p>Personal refiere estar completamente hacinados y sin espacio para moverse</p>	<p>Infraestructura muy reducida, hacinada ya no hay espacio. (EV1L9) Cambio de infraestructura que estamos hacinados completamente. (EV1L14-15). Ambientes hacinadas y deterioradas(EV2L4) Ambientes saturados que no se puede brindar buena atención al usuario interno como externo (EV5L4-5).</p>
<p>Todo el personal de la Red debe ser capacitado para brindar atención de calidad al usuario</p>	<p>Capacitación al personal sobre los valores, clima laboral, Gestión Administrativa(EV1L16-17) Personal no capacitado sin experiencia que son contratados directamente a la Red. (EV2L3) Capacitación permanente al personal del área administrativo (EV2L10) . Capacitación a todo el personal sobre la Gestión Administrativa a fin de mejorar la parte administrativa en la Red; así como también en las normas de la Ley Servir. (EV3L17-18) Capacitar al personal sobre la importancia de la gestión administrativa. (EV4L17-18) Realizar capacitaciones en cuanto a gestión de calidad, para que haya una buena atención al cliente Externo(EV7L8-9)</p>



**Anexo 9: Correlaciones y dimensiones-total de la Escala Valorativa “Gestión Administrativa”**

		DIM1	DIM2	DIM3	DIM4	Gestión administrativa
DIM1	Correlación de Pearson	1	,852**	,822**	,739**	,928**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20
DIM2	Correlación de Pearson	,852**	1	,863**	,678**	,928**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,001	,000
	N	20	20	20	20	20
DIM3	Correlación de Pearson	,822**	,863**	1	,789**	,964**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20	20
DIM4	Correlación de Pearson	,739**	,678**	,789**	1	,842**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000		,000
	N	20	20	20	20	20
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,928**	,928**	,964**	,842**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						

**Análisis de los resultados.** En la tabla, se observa que existe un coeficiente de correlación alto ( $r > 0,70$ ) entre las dimensiones: Dim1, dim2, dim3 y dim4 con la puntuación total de la variable en estudio.

Por otra parte, las correlaciones existentes, inter dimensiones son altas (Dim1 con dim2) y así todas las combinaciones dos a dos entre dimensiones.

## **Anexo 10: Artículo científico**

1. **TITULO:** Planteamientos estratégicos para mejorar la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, Ancash

2. **AUTORA:** Lucidiana Ayala Rojas

Correo Electrónico: [lucylar@hotmail.com](mailto:lucylar@hotmail.com)

3. **RESUMEN:**

El presente artículo analiza la problemática de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz (Áncash) y sobre esa base ofrece una propuesta de mejoramiento de servicio de salud de calidad. Metodológicamente corresponde a una investigación descriptiva abordada con un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo. La muestra de estudio abarcó a toda la población de dicha institución (47 trabajadores) y se usó las técnicas de la encuesta y la entrevista a profundidad. Entre sus resultados se determinó que el total de los trabajadores perciben la gestión administrativa como poco eficiente con tendencia a ineficiente en lo concerniente a las dimensiones de: planeación, organización, dirección y control de la gestión administrativa.

4. **PALABRAS CLAVE:**

Gestión administrativa, red de salud y planteamientos estratégicos.

5. **ABSTRACT:**

This paper analyzes the administrative management problem in the Health Network Huaylas Sur - Huaraz (Ancash) and on that basis offers a proposal for improvement of quality health service. Methodologically corresponds to a descriptive research addressed with a mixed approach: quantitative and qualitative. The study sample covered the entire population of said institution and the survey and in-depth interview techniques were used. Among its results it was determined that the total of the workers perceive the administrative management as not very efficient, with a tendency towards inefficiency regarding the dimensions of: planning, organization, direction and control of the administrative management.

## 6. KEYWORDS:

Administrative management, health network, and strategic approaches.

## 7. INTRODUCCIÓN:

La Red de Salud Huaylas Sur-Huaraz (Áncash) es una institución pública que brinda sus servicios de asistencia de salud por más de 11 años a la población de 7 provincias ancashinas: Chacas, Huaraz, Aija, Recuay, Bolognesi, Carhuaz y Ocros. A pesar del tiempo transcurrido y la política de la modernización de la gestión pública en el Perú, esta institución no ha logrado desarrollar una gestión administrativa eficiente y de calidad. Las limitaciones abarcan a los diferentes niveles de la gestión administrativa, la carencia o ausencia de una planificación, falencias en la organización de funciones del personal, instrumentos de gestión desactualizados, contrato de personal sin concurso, ambientes inadecuados, falta de liderazgo y comunicación asertiva entre los directivos y los trabajadores, carencia de control de las acciones realizadas. Es decir, la gestión administrativa se conduce de una manera tradicional, sin metas y propósitos, sin una mira hacia la visión y misión institucional.

Esta realidad nos ha llevado a investigar para conocer las causas y limitaciones de la gestión administrativa en lo referente a la planeación, organización, dirección y control; así como identificar las razones que condicionan la gestión administrativa y sobre esa base elaborar una propuesta de mejora de la gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz con miras a un buen funcionamiento a nivel interno y brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Diferentes estudios sobre la calidad de la gestión administrativa en salud reportan resultados no muy favorables, de allí que han surgido teorías y propuestas de intervención diversas. Así, por ejemplo, la investigación de Tola (2015) en Puno reporta que alrededor de la cuarta parte de los trabajadores califica la gestión administrativa no es de excelencia. Asimismo, Luna (2017) en un estudio realizado en la Red de Salud Picota, reporta que más de la cuarta parte de los trabajadores sostienen que la gestión administrativa es solo regular con tendencia a ineficiente.

Por su parte, Sumba (2014) en un estudio realizado en Manabí (Ecuador) concluye que el problema de la gestión administrativa depende de los factores internos, sobre todo, de la gestión del conocimiento sobre gestión administrativa. Por consiguiente, la problemática de la mala o deficiente gestión administrativa en el sector salud es recurrente no solo a nivel nacional, sino también latinoamericana.

La gestión administrativa es un proceso de acciones de trabajo en equipo para lograr las metas de manera eficaz (Laureano, 2018). Para ello es necesario la puesta en práctica de las funciones de planeación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2017). Asimismo, el logro de los objetivos, la eficiencia y la eficacia depende del trabajo conjunto, coordinado y colaborativo de directivos y todos los trabajadores (Camacho, 2014; Ramírez, Ramírez y Calderón, 2017; Roncal, 2018). Entonces, en toda institución es necesario integrar el recurso humano para satisfacer las necesidades de la organización, pero también se debe cumplir con las obligaciones frente a ellos. Asimismo, debe fluir una comunicación dialógica entre todos los involucrados y el liderazgo de los directivos (De La Rosa & Arregoces, 2015; Ramírez, Calderón y Castaño, 2015; Hernández, Barrios y Martínez, 2018). Entonces, la teoría de las relaciones humanas, el liderazgo y comunicación son relevantes para la implementación de una gestión administrativa de calidad en la Red de salud Huaylas Sur – Huaraz, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 en el Perú

## **8. METODO:**

La investigación fue descriptivo-propositiva debido a que se orienta a la aplicación práctica de soluciones y la evaluación de la gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El estudio fue abordado con un enfoque metodológico mixto: cuantitativo y cualitativo, para los cuales se utilizó las técnicas de la encuesta y la entrevista a profundidad. La población de estudio comprendió a 30 profesionales y 17 técnicos, haciendo un total de 47 personas. La población incluyó a servidores nombrados como contratados, así como a varones y mujeres, y de diferentes edades. Finalmente, el análisis de los datos cuantitativos se realizó utilizando la estadística

descriptiva simple y, el análisis de los datos cualitativos comprendió la categorización y presentación narrativa y descriptiva de las entrevistas.

## 9. RESULTADOS:

Los resultados determinaron que el nivel de gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur- Huaraz, 2018 según la percepción de los trabajadores es poco eficiente.

Tabla 1

Niveles de gestión administrativa de la Red de Salud Huaylas Sur, según dimensiones

Dimensión	Niveles	n	%
Planeación	<i>Muy eficiente</i>	3	6%
	<i>Eficiente</i>	5	11 %
	<i>Poco eficiente</i>	27	57 %
	<i>Deficiente</i>	12	26 %
Organización	Muy eficiente	2	4%
	Eficiente	7	15 %
	Poco eficiente	26	55 %
	Deficiente	12	26 %
Dirección	Muy eficiente	1	2 %
	Eficiente	4	9 %
	Poco eficiente	31	66 %
	Deficiente	11	23 %
Control	Muy eficiente	1	2 %
	Eficiente	14	30 %
	Poco eficiente	23	49 %
	Deficiente	9	19%
TOTAL		7	100 %

Fuente: Datos propios de encuesta

**Descripción:** En la tabla 1 se muestra que en todas las dimensiones más del 50 % de los trabajadores considera que la gestión administrativa es poco eficiente y la siguiente tendencia es deficiente. Teniendo en cuenta las variables de caracterización de los trabajadores como son sexo, ocupación y condición laboral, los resultados

cuantitativos son los siguientes: la percepción de la planeación, más de la mitad, es decir, el 57,4% de los trabajadores señalan que la gestión administrativa es poco eficiente, y el 25,5% califica como deficiente. Con relación al nivel de organización, el 55,3% de los trabajadores señalan como poco eficiente y el 25,5% como deficiente. En lo referente al nivel de dirección de la gestión administrativa, el 66,0% de los trabajadores señalan que la gestión administrativa es poco eficiente y el 23,4% califica como deficiente. Finalmente, con relación al nivel de control de la gestión administrativa en la Red Salud Huaylas, el 48,9% de los trabajadores señalan que la gestión administrativa es poco eficiente y el 29,8% califica como eficiente. Como se puede apreciar más de la mitad de los trabajadores perciben la gestión administrativa como poco eficiente con tendencia a deficiente.

## **10. DISCUSIÓN:**

El análisis de los resultados vislumbra que los indicadores que conforman las distintas dimensiones relacionados a la gestión administrativa no satisfacen a los trabajadores, así como no cubre necesidades y expectativas. Esto debido a una serie de razones que no responden a un enfoque estratégico de la gestión de la calidad y en función de las necesidades de los trabajadores, sino acciones aisladas basadas en la oferta de servicio. Esto implica, -como señalan Parasumaran, Zeithaml y Bernuy (1985)-, que las deficiencias internas existentes en una institución afectan la probabilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los trabajadores como de alta calidad.

## **11. CONCLUSIONES:**

- La gestión administrativa percibido por la mayoría (57%) del personal profesional y técnico de la Red de Salud Huaylas Sur – Huaraz es poco eficiente con tendencia al nivel deficiente, cuyas necesidades de cambio están referidas a las dimensiones de planeamiento, organización, dirección y control.

- La gestión administrativa en la Red de Salud Huaylas Sur es percibida por los trabajadores como poco eficiente. Esta percepción por dimensiones es como sigue: planeación 57%, organización 55%, dirección 66% y control 49%.

## 12. REFERENCIAS

- Camacho, C. (2014). Contar con políticas financieras y administrativa Bogotá [https://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/componente\\_de\\_gestion\\_administrativa\\_2014](https://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/componente_de_gestion_administrativa_2014).
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraHill. Education. Recuperado de [https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Introduccion+a+la+teoria+de+la+administracion+segun+chiavenato+2014+octva+edicion&btnG=](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Introduccion+a+la+teoria+de+la+administracion+segun+chiavenato+2014+octva+edicion&btnG=)
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraHill.Education. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=libroan.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=022416>
- De La Rosa, S & Arregoces, A. (2015). Tesis “Diseño de una Plan de Mejoramiento Administrativo para los Departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la Empresa Busca S.A., en ciudad Cartagena”. Universidad de Cartagena, Cartagena Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/34360523/Diseno-de-un-plan-de-mejoramiento-administrativo-para-los-departamentos-de-compra-logistica-y-recurs/>
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez (2018). Quality Management: Kely Element for the Development of Organization. Bogotá (Colombia).

- Laureano, D. (2018). Tesis: La Comunicación Organizacional como Instrumento Estratégico de Gestión Administrativa en el Agrobanco-Año 2016. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima-Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1496>
- Luna, J. (2017). Relación entre la gestión administrativa y la percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/858/luna\\_cj.sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/858/luna_cj.sequence=1)
- Ramírez, A., Ramírez, R y Calderón, E. (2017). Administrative Management in Business Development. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4633>
- Sumba (2015). Modelo de gestión administrativa para la competitividad de la micro empresa en la zona sur de la provincia de Manabí, república de Ecuador. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/739/1/SUMBA\\_RUTH\\_MODELO\\_GESTI%C3%93N\\_ADMINISTRATIVA](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/739/1/SUMBA_RUTH_MODELO_GESTI%C3%93N_ADMINISTRATIVA).
- Tola, I. (2015). Influencia de la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de los Hospitales III de Es Salud de la Región Puno - 2012. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/348/P27-004>.



## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, AYALA ROJAS, Lucidiana, egresada del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Pos grado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 15584488, con el artículo titulado: “Planteamientos estratégicos para mejorar la gestión administrativa de la red de salud Huaylas Sur, Ancash”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Trujillo, 04 de agosto del 2019

  
Mg. AYALA ROJAS, Lucidiana  
DNI N° 15584488

## Anexo 11: Documento de similitud.

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1067493245&s=1&lang=es&co=1209894022

feedback studio | TESIS DOPO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Propuesta de mejor de la gestión administrativa de la Red Salud Huaylas Sur- Huaraz, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:  
Mg. Ayala Rojas, Lucidiana (ORCID: 0000-0002-9883-8498)

ASESOR:  
Dr. Florian Plasencia, Roque Wilms (ORCID: 0000-0002-3475-8325)

Resumen de coincidencias

**15 %**

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	12 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	www.cyclopaedia.es Fuente de Internet	<1 %
4	www.direccash.gob... Fuente de Internet	<1 %
5	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
6	Entregado a CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
7	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
8	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
9	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
10	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.diahoels.com Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 48 | Número de palabras: 15122 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 1:00 p. m. 8/11/2019

## Anexo 12: Acta de aprobación de originalidad de tesis.

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, ROQUE WILMAR FLORIAN PLASENCIA Docente del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Trujillo, revisor (a) de la tesis titulada:

“PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA RED SALUD HUAYLAS SUR- HUARAZ, 2018”, del (de la) estudiante AYALA ROJAS, LUCIDIANA constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y Fecha: Trujillo, 25 de julio del 2019



ROQUE WILMAR FLORIAN PLASENCIA

DNI: 27144066

## Anexo 13: Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

#### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

AYALA ROSAS LUCIDIANA  
D.N.I. : 15584488  
Domicilio : ASOC. LA PLADERA N.2 "A" Lt. 39 - HUANA2  
Teléfono : Fijo : Móvil 956754564  
E-mail : lucylar@hotmail.com

#### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :  
Escuela :  
Carrera :  
Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : DOCTORA

Doctorado

Mención : GESTION PUBLICA Y GOBERNANCIA

#### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

AYALA ROSAS LUCIDIANA

Título de la tesis:

PROPUESTA DE REDONDA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA RED SALUD HUAYLAS SUR - HUANA2

Año de publicación : 2019

#### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 04/08/2019

**Anexo 14: Formulación de autorización de la versión final del trabajo de investigación**