



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Propuesta de un módulo de desarrollo de competencias  
gerenciales para un equipo de gestión de un hospital de  
Chiclayo

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**

Tineo Carrasco, Omar Gonzalo (orcid.org/ 0000-0002-2679-5943)

**ASESOR:**

Mg. Cardoza Sernaqué, Manuel Antonio (orcid.org/ 0000-0001-6738-0683)

**CO-ASESORA:**

Dra. Muñoz Asenjo, Juana Judit (orcid.org/ 0000-0002-5342-0872)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

**CHICLAYO - PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

A mis hijos, que son el motor de mi vida y los que se quedan con el legado de conocimientos y experiencia acumulada.

A mis padres y hermanos, quienes me han acompañado en estos últimos tiempos difíciles.

Y en especial a mi princesita hermosa, mi reina, que es la inspiración de mi vida quien llegó del cielo a iluminar mi camino.

## **Agradecimiento**

Al director del hospital regional Lambayeque y a su equipo de gestión, por haber formado parte del presente estudio de investigación

Al Mg. Cardoza Sernaqué, Manuel Antonio, por haber contribuido con sus enseñanzas y acertadas observaciones en mejorar el presente trabajo.

A todos los docentes de la maestría en gestión de servicios de la salud, por su entrega y dedicación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación. ....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	16
3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5.- Procedimientos.....	17
3.6.- Método de análisis de datos. ....	18
3.7.- Aspectos éticos. ....	18
IV. RESULTADOS .....	19
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES.....	33
VII. RECOMENDACIONES .....	34
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS.....	43

## Índice de tablas

	Pag.
Tabla 1 Frecuencia de los niveles de competencias gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo .....	19
Tabla 2 Frecuencia de los niveles de conocimientos en gestión hospitalaria del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo.....	20
Tabla 3 Frecuencia de los niveles de habilidades gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo .....	20
Tabla 4 Frecuencia respecto a subdimensiones de habilidades gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo.....	21
Tabla 5 Frecuencia de los niveles de actitudes gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo .....	22
Tabla 6 Frecuencia de los niveles de valores gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo .....	23
Tabla 7 Escala de valores terminales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo.....	23
Tabla 8 Escala de valores instrumentales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo .....	24

## Índice de figuras

	Pag.
Figura 1 Esquema de estudio descriptivo – propositivo .....	15
Figura 2 Esquema de propuesta del módulo de desarrollo de competencias gerenciales para el equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo .....	33

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el nivel de competencias gerenciales del equipo directivo de un hospital público en Chiclayo, para elaborar una propuesta de módulo de desarrollo de competencias.

La metodología consistió en un trabajo con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo propositivo con diseño transversal; se aplicó una encuesta a 42 integrantes del equipo de gestión de un hospital. Se encontró que las competencias gerenciales presenta un nivel regular en el 57,14% y un nivel bueno en el resto; la percepción de conocimientos fue deficiente a regular en 64,28%, mientras las habilidades interpersonales fueron las más débiles con nivel regular en el 66,67%, las actitudes presentaron un nivel adecuado en el 64,29%, considerándose una fortaleza, mientras que los valores presentaron un 54,76% en nivel adecuado; la escala de valores que presentó el equipo de gestión consideró como valores terminales más importantes a la felicidad, el conocimiento y la paz; mientras que a los valores instrumentales: la responsabilidad, honestidad y lealtad.

Se concluyó con la propuesta del módulo de desarrollo de competencias gerenciales donde se incluyó los puntos débiles encontrados, tanto los conocimientos en gestión como las habilidades interpersonales, proponiendo estrategias didácticas dinámicas y el aprendizaje experiencial en servicio.

**Palabras clave:** competencias gerenciales, desarrollo de competencias, gestión hospitalaria.

## ABSTRACT

The objective of this study was to determine the level of management skills of the management team of a public hospital in Chiclayo, in order to develop a proposal for a skills development module.

The methodology consisted of a work with a quantitative approach of a proactive descriptive type with a cross-sectional design; A survey was applied to 42 members of the management team of a hospital. It was found that managerial skills present a regular level in 57.14% and a good level in the rest; the perception of knowledge was deficient to regular in 64.28%, while interpersonal skills were the weakest with a regular level in 66.67%, attitudes appeared at an adequate level in 64.29%, being considered a strength , while the values presented 54.76% at an adequate level; the scale of values that the strange management team presented as the most important terminal values to happiness, knowledge and peace; while to the instrumental values: responsibility, honesty and loyalty.

It concluded with the proposal of the module for the development of management skills, where the weak points found were included, both management knowledge and interpersonal skills, proposing dynamic teaching strategies and experiential learning in service.

**Keywords:** managerial competences, developing competencies, hospital management.



## **I. INTRODUCCIÓN.**

Según la Organización Panamericana de la Salud (2020), dentro de las once funciones esenciales que los sistemas de salud junto a las autoridades sanitarias deben conocer y poner en práctica, está la sexta función que promueve el desarrollo de recursos humanos para la salud; el mismo organismo propone un marco referencial para las Américas, acerca de competencias básicas en salud pública para el personal de salud, que permita brindar actividades prestacionales de servicios en el primer nivel de atención, y así poder cubrir las necesidades de salud de la población con equidad, accesibilidad y calidad.

El enfoque por competencias que tuvo su origen en el campo laboral industrial se aplica también al proceso formativo profesional, así como al proceso productivo de servicios de la salud; esto exige contratar personal competente; que cumpla con lo propuesto por la guía técnica del Ministerio de Salud (2014), como también con el perfil de puestos por competencias que cada institución debe tener según la guía metodológica que propone la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2017a). El marco referencial de competencias a nivel internacional busca estandarizar perfiles profesionales tanto a nivel asistencial como gerencial, ya que dirigir un establecimiento requiere poseer competencias básicas adquiridas en un centro de formación profesional o a través de la experiencia en el cargo; habiéndose demostrado ampliamente el beneficio de las instituciones que han sido dirigidos por profesionales competentes en gestión hospitalaria (Fattahi et al., 2020).

Diversos estudios nacionales realizados en el primer nivel de atención han demostrado la importancia de las competencias gerenciales con diversos aspectos administrativos ya sea en relación con el desempeño laboral del personal asistencial (Pari, 2019) o con los jefes de establecimiento (Tuesta, 2020), en relación con la calidad de atención (Rojas, 2022), clima organizacional (Franco, 2022), compromiso laboral (Pimentel, 2020), satisfacción laboral (Cerna, 2022), así como productividad (Suarez, 2022). Sin embargo, poco se ha investigado sobre habilidades gerenciales del equipo directivo en el segundo y tercer nivel de atención en relación con el desempeño de los directivos.

La gestión de establecimientos de salud del primer nivel se encuentra dirigido principalmente por médicos jóvenes, algunos son serumistas recién egresados con poca experiencia y conocimientos en gestión, con poco compromiso con la institución el cual se traduce en un deficiente logro de objetivos, metas e indicadores de salud según lo demuestra varios estudios locales y nacionales (Cabrera, 2020; Rodríguez, 2022). La gestión de establecimientos de segundo y tercer nivel se encuentra dirigido por personal que no cumple con las expectativas esperadas y es la razón por la que en los últimos años se han cambiado directores frecuentemente, en algunos casos hasta dos a tres por año.

Dirigir un establecimiento requiere la sumatoria de varios profesionales competentes en cada especialidad; el éxito de una gestión radica en como un gerente, cual director de orquesta, hace coordinar armoniosamente el potencial que posee cada uno de sus integrantes (jefes, coordinadores, asesores) y estos a su vez hacer lo mismo con su personal a cargo (Lora et al., 2020). Para conseguir esto se requiere que el equipo directivo posea competencias gerenciales básicas que le permita cumplir con acierto sus funciones en concordancia con los tiempos actuales de pandemia (Tapia, 2020).

La tendencia actual es que todo profesional con cargo directivo sea alguien egresado de un centro superior, o que tenga maestría, diplomado o cursos de capacitación en gestión hospitalaria, vale decir que tenga las competencias necesarias para un buen desempeño en el cargo; sin embargo, esto no es posible ya que los profesionales de la salud solo han sido formados para labores asistenciales, y pocos se han capacitado en gestión (López, 2020). Por otro lado no hay profesionales con la especialidad en gestión hospitalaria disponibles en el mercado laboral; y además la designación de los cargos de confianza de directivos no se ciñe a cumplimiento de la normatividad vigente que exige el perfil del cargo a desempeñar, vulnerando las normas y guías; por lo tanto lo que queda es capacitar al profesional directivo en gestión; en tal sentido es necesario evaluar el nivel de competencias gerenciales del equipo directivo en un hospital público del tercer nivel que permita identificar las debilidades gerenciales en sus diversos componentes de una competencia, ya sea a nivel de conocimientos,

habilidades, actitudes y valores que contribuyen al desenvolvimiento eficiente de un directivo; de esto modo será factible elaborar un módulo de desarrollo de competencias gerenciales enfocado a reforzar los puntos débiles previamente identificados en el presente estudio (Liang et al., 2018).

Por tanto, el problema queda planteado de la siguiente manera: ¿Cuál debe ser la propuesta para el desarrollo de competencias gerenciales de un equipo de gestión en un hospital público de Chiclayo? Se planteó como problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de competencias gerenciales del equipo de gestión? ¿Cuál es la percepción del nivel de conocimientos en gestión hospitalaria del equipo directivo? ¿Cuál es el nivel de las principales habilidades gerenciales que posee el equipo de gestión? ¿Cuál es el grado de actitud que tienen los integrantes del equipo de gestión? y ¿Cuál es el grado y la escala de valores que presenta el equipo de gestión?

El presente trabajo de investigación se justifica por la necesidad de mejorar la gestión hospitalaria de los establecimientos de segundo y tercer nivel de atención desde una perspectiva más técnica y funcional de acuerdo a la teoría actual de gestión hospitalaria; que evite la improvisación, el ensayo y error de los directivos que recién se inician en un equipo de gestión proponiendo una alternativa de solución ya que esto a su vez se traducirá en mejorar los indicadores de gestión y por tanto la calidad de atención al público.

Como objetivo general se planteó: diseñar un módulo de desarrollo de competencias gerenciales para el equipo directivo de un hospital público de Chiclayo según las debilidades encontradas. Se definió como objetivos específicos: Determinar el nivel de competencias gerenciales del equipo de gestión, describir el nivel de conocimientos en gestión hospitalaria del equipo de gestión, identificar el nivel de las habilidades gerenciales del equipo de gestión. determinar el grado de actitud que presenta el equipo de gestión y establecer el grado con la escala de valores que posee el equipo de gestión.

Los estudios cuantitativos de alcance descriptivo que no buscan pronosticar un hecho o dato no necesitan formularse hipótesis como parte de su estructura (Hernández & Mendoza, 2018); por tanto en el presente trabajo de investigación no se ha formulado hipótesis, dada la naturaleza del estudio.

## II. MARCO TEÓRICO.

Como antecedentes de estudio internacional se tiene a Khalil y Liu (2021) quienes realizaron un estudio en Australia con el objetivo de realizar un análisis de las brechas de las necesidades educativas de los administradores de la salud; encontraron como resultados que una gran mayoría considera importante aprender nuevas habilidades como la planificación estratégica y la inteligencia emocional. Los datos recogidos condujeron al diseño de un curso contemporáneo de maestría en administración de la salud incluyendo dentro de los ítems promoción de la salud, toma de decisiones, estrategias de salud, salud pública entre otros.

Ravaghi et al. (2021) realizaron una revisión sistemática en la literatura publicada desde el año 1990 hasta el 2019, con el objetivo de evaluar la efectividad de los programas de capacitación para gerentes de hospitales. El estudio concluyó que los programas de formación tuvieron un efecto relativamente positivo en las habilidades, conocimientos y competencias gerenciales de los gerentes de hospitales; los programas de capacitación dirigidos a mejorar las habilidades técnicas entre los gestores fueron más efectivos que aquellos enfocados a desarrollar otro tipo de habilidades.

Çakmak y Öktem (2021) realizaron un estudio en Turquía, un país en desarrollo, utilizando un diseño transversal y descriptivo mixto dirigido a 701 gerentes de hospitales con el objetivo de evaluar las competencias esenciales para la gestión hospitalaria de alto nivel mediante su opinión auto percibida, se encontró que el 81% de los participantes obtuvo una puntuación de competencia total media, siendo la brecha entre los niveles de competencia requeridos y los actuales del 13% al 22%. El estudio concluyó que existe la necesidad urgente de autoevaluación de seguimiento de competencias y programas de formación continua en gestión, además se considera que dichos resultados deben ser evaluados por los responsables de la formulación de políticas sanitarias, así como para los nuevos directores ejecutivos de hospitales.

Abella et al. (2021) realizaron un estudio con el objetivo de formular un modelo de competencias gerenciales para los líderes de un departamento de una universidad, la investigación fue de tipo cualitativo usando entrevistas

semiestructuradas, test de liderazgo entre otros instrumentos; se realizó un reconocimiento del contexto, una comprensión de las competencias de los 6 líderes para finalmente aportar con una propuesta de un módulo de competencias denominado conector de talentos el cual cuenta con 4 competencias claves cada uno asociado a una habilidad gerencial reafirmando la importancia de desarrollar competencias desde el saber conocer, saber hacer y saber ser.

La gestión hospitalaria eficiente a cargo de los gestores de un hospital es importante para mejorar la calidad de atención y sus gerentes necesitan del dominio de competencias gerenciales para desempeñarse de manera eficiente y eficaz; las cuales debe ser adquiridas a través de un proceso formativo de preferencia en un centro de educación superior. Por tanto, la designación de los directivos de los hospitales debe hacerse rompiendo el paradigma de gerentes tradicionales al uso de gerentes graduados o capacitados en gestión de servicios de la salud lo cual trasciende en mejora de la calidad de atención según lo demuestra el estudio realizado en un país en desarrollo como Irán (Bastani et al., 2021).

Sulolipu et al. (2020) realizaron un estudio en un centro de salud pública de Indonesia, con el objeto de probar la efectividad del modelo de aprendizaje experiencial para la mejora de competencias en gestión, utilizando una investigación cuasiexperimental a través de un diseño de control previo y posterior. Encontró que las competencias del grupo al que se le enseñó usando aprendizaje experiencial fue mejor que las competencias del grupo que recibió aprendizaje directo. Esto demuestra que es necesario implementar este modelo en otros centros, ya que el aprendizaje experiencial se centra en la experiencia integrada con la teoría y por otro lado se debe elegir este modelo de aprendizaje en la educación y la formación de profesionales en gestión.

El enfoque tradicional de contratar y promover personal basándose en el desempeño clínico y en la antigüedad no es un buen estímulo para el desarrollo y mejora de las competencias. Un estudio en China demostró que existe capacitación insuficiente tanto en la gestión formal e informal recibida por los líderes médicos del hospital antes de comenzar sus puestos gerenciales y

confirma que el bajo nivel de competencia auto percibido en dos niveles de gestión médica y tres hospitales era más que aceptable. El estudio también indica que la educación formal e informal brindada a los líderes médicos chinos no ha sido efectiva en el desarrollo de las competencias gerenciales requeridas (Liang et al, 2020).

Okonkwo et al. (2020) realizaron un estudio transversal descriptivo en un hospital de tercer nivel en Nigeria, que tuvo como objetivo evaluar el conocimiento gerencial de los directivos de la salud, aplicado a 266 gerentes. Concluyó que existe un conocimiento inadecuado en todos los niveles de gestión; siendo los mandos operativos y medios los más afectados, lo que repercute negativamente en la prestación de atención médica de calidad.

Liang et al. (2020) realizaron un estudio con el objetivo de comprender las características y la experiencia de capacitación de los gerentes de hospitales en una ciudad china importante; además de explorar las dificultades que experimentan y relacionarlas con la importancia percibida de las competencias de gestión y el nivel percibido de su competencia de gestión. El estudio sugiere que se debe brindar capacitación y apoyo gerencial utilizando un enfoque sistemático con consideración específica para los tipos de hospitales, los niveles y posiciones gerenciales. Dicho enfoque debe incluir requisitos de competencia claros para guiar la contratación de puestos gerenciales y la gestión del desempeño.

Si bien es cierto todo profesional de la salud debe ser competente en su área, las habilidades gerenciales se ha convertido en una necesidad que toda organización necesita de sus trabajadores. Un estudio realizado en Italia para identificar competencias gerenciales específicas percibidas como cruciales por los profesionales de la salud para mejorar su desempeño y desarrollar prácticas adecuadas de gestión de personal, concluyó que las organizaciones públicas deberían ser capaces de alinear los objetivos e intereses de los empleados con los suyos propios, lo que permitiría lograr un mejor desempeño para la organización. En la mayoría de los países industrializados, el tema de las competencias en salud es complicado porque a los profesionales clínicos en los puestos más altos de la jerarquía también se les exige poseer competencias

gerenciales, sobre las cuales, sin embargo, no existe una visión compartida (Fanelli et al., 2020).

Liang et al. (2018) realizaron un estudio en gerentes de servicios de salud (GSS) australianos para identificar los niveles de competencia gerencial y las necesidades de capacitación y desarrollo. Concluyeron que las competencias gerenciales para la mayoría de los GSS eran de nivel medio para los de hospitales y un nivel mayor para los gerentes de servicios de salud comunitarios. La evaluación confirmó que las fortalezas y debilidades gerenciales variaba entre los grupos gerenciales de diferentes organizaciones; estos hallazgos sugieren que el desarrollo de estrategias para fortalecer la fuerza laboral de gestión de servicios de salud debe ser multifacético.

En relación con los estudios nacionales se tiene a Vásquez (2022), quien realizó una revisión sistemática para identificar las competencias gerenciales en relación con la gestión pública; concluyó que existe un conjunto de características que todo directivo debe poseer y que está en relación directa al éxito de las organizaciones, algo que se ha comprobado principalmente en el ámbito privado por su rápida implementación, experiencia que es necesario trasladarla a la parte pública. Por otro lado, si bien las competencias gerenciales son necesarias en una gestión, el estudio concluyó que hay habilidades que deben ser diferenciadas por especialidad para no caer en riesgo, error o fracaso en la toma de decisiones.

Gutiérrez (2022) estudió la importancia que tienen las competencias gerenciales en relación con la planificación estratégica encontrando correlación entre ambas variables, ya que si mejoran dichas competencias trasciende en mejorar la planeación. Los resultados demuestran que, en la dimensión de gestión de cambio, así como de liderazgo y habilidades de organización tienen una relación significativa promedio del 80%.

Cabrera (2020) realizó un estudio en la microred de salud Ferreñafe con el objetivo de evaluar la importancia de las competencias gerenciales y su influencia con el desempeño laboral de los coordinadores de la red de salud, demostrando que existe correlación entre dichas variables investigadas; siendo las dimensiones cognitiva junto con las habilidades y destrezas de influencia moderada; mientras que la actitud se encontró tener una influencia alta y

significativa en relación con el desempeño laboral de los coordinadores.

Bustamante (2019) realizó un estudio en un grupo de médicos (serumistas) recién graduados para evaluar la percepción que tienen en relación en competencias gerenciales, y la necesidad que tienen en formación en gestión encontrando que solo el 1% demuestra interés en realizar estudios de gerencia como especialidad médica; aunque la gran mayoría (74%) manifiesta tener interés en conocer sobre gestión médica antes de hacer su especialidad, y un menor porcentaje de ellos demostraron interés en realizar actividad gerencial en el futuro.

En relación con la teoría sobre competencias se sabe que su origen fue primordialmente en el campo laboral con la industrialización y la diversidad de tareas, en la que era necesario tener una certificación para ejercer un oficio específico; con el paso de los años este concepto se trasladó al proceso formativo de profesionales en los centros de educación superior principalmente. El paradigma de las competencias ha transformado no solamente el mercado laboral, sino que está vinculado estrechamente con el proceso formativo, la gestión por competencias, la evaluación por competencias entre otros; por tanto, es importante definir que es una competencia (Ramírez-Díaz, 2020).

Según Howard Garder citado en Gutiérrez (2016) considera a las competencias como “la capacidad o disposición que posee una persona, para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento” (p.14). Para evidenciar esto serían necesarios la presencia de tres componentes importantes: la persona, la especialidad y el contexto; vale decir que se requiere que la persona tenga habilidades destrezas y técnicas; conocimiento del área de la especialidad y aplicarlo en una situación problemática. Así también el mismo autor define las competencias gerenciales como una conjunción de saberes puestos en práctica por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas en relación con la conducción y funcionamiento de las instituciones.

Para Hellriegel (2017) las competencias gerenciales “son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p. 4). Por su parte, la Autoridad Nacional del Servicio



Civil — SERVIR (2017b) define a las competencias como las características personales los cuales puede evidenciarse bajo comportamientos tangibles durante el desempeño laboral, para lo cual deben integrar coherentemente conocimientos, habilidades y actitudes; dentro de una organización y en un contexto determinado.

Las competencias se dividen según el entorno o proceso enmarcado de ejecución. Así para SERVIR (2017b) las divide en competencias transversales para referirse a aquellas que se aplican a todo lo servidor público que trabaja para el estado, independientemente de entidad, o puesto donde desempeñe; y competencias genéricas para referirse a aquellas que se relacionan directamente con el puesto y la función del cargo. Por otro lado, en el proceso formativo de profesionales se han dividido las competencias en genéricas y específicas, siendo las genéricas las que le ayudarán a desenvolver al egresado en cualquier carrera profesional, mientras que las específicas son las que definen su quehacer profesional. De esta manera es que los planes de estudio caracterizan el perfil del egresado describiendo las competencias al término de la carrera (Murillo & Ugueto, 2022).

Según el enfoque por competencias en el campo formativo se distingue tres componentes en una competencia, llamado los 3 saberes: el primer saber el cognitivo relacionado a los conocimientos necesarios para realizar una tarea, el segundo el procedimental relativo a las destrezas y habilidades que debe poseer, y el tercero el actitudinal relativo al discernimiento de valores en un momento dado de la tarea (Martínez et al., 2019). Otros autores distinguen en una competencia 5 componentes los cuales tienen que ver con tener el conocimiento del trabajo a realizar (saber conocer), el cual se materializa al disponer de habilidades y destrezas (saber hacer); comportamiento que debe estar acorde a la cultura y a las normas específicas (saber ser); además para ello se necesita de motivación que conlleva a realizar tal comportamiento (querer hacer) y finalmente se requiere tener los medios y recursos adecuados que provee la organización (se conoce como el poder hacer) (Esquivel et al., 2018). Para el presente trabajo se usará esta división de sus componentes de una competencia.

La primera dimensión en relación a competencias gerenciales se considera

el aspecto cognitivo, vale decir tener los conocimientos en gestión hospitalaria que debe saber todo directivo, en este sentido está probado que el sistema de salud actual en los niveles II y III, exige un alto conocimiento en la gestión hospitalaria para una correcta dirección de un establecimiento, que conlleve a brindar un servicio oportuno, equitativo y de calidad; para esto se necesita el conocimiento actual de políticas de estado, modelos de gestión ya sea por procesos, por resultados, por problemas, por competencias; siendo este último vital para contratar o designar personal acorde a los perfiles de puestos, promover capacitación acorde las necesidades de la institución. Por otro lado, también es necesario saber adquirir recursos tecnológicos acorde a las necesidades y funciones de la institución; finalmente, lo que se busca es comprender los procesos de mejora tanto a nivel administrativo como asistencial que busca cumplir con los estándares mínimos que fijan las normas y guías, los cuales trasciende en calidad de la atención, al usuario interno y externo (Flores, 2021).

La segunda dimensión, habilidad gerencial, es necesario diferenciarla del término competencia, ya que en la literatura médica se encuentra un uso indiscriminado e indistinto de los términos competencia, habilidad y capacidad, por lo que es necesario definir y diferenciar cada término; así capacidad es el potencial que tiene una persona de realizar algo, el cumplimiento de una función; mientras que para Guthie Knapp citado en Madrigal (2016), “habilidad se entiende, como la capacidad que tiene una persona, para producir resultados previstos con el máximo de certeza, minimizando el tiempo y economía y maximizando la seguridad” (p. 20); capacidad que ha sido adquirida mediante el aprendizaje o experiencia. Estas se pueden clasificar en habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y humanas o sociales, o también en habilidades personales, interpersonales y grupales (Ruiz, 2021) que es la que se ha tomado como base en la presente investigación resaltando que el constructo competencia gerencial es más completo y complejo que el constructo habilidad gerencial; por lo que para desarrollarlo aplicarlo es necesario fraccionarlo en sus componentes pero para evaluarlo es mejor en su conjunto, vale decir en la práctica diaria, en el proceso y en los resultados.

Basado en el concepto de que una competencia tiene como elemento principal la habilidad es que algunos autores describen a un gerente con habilidades gerenciales para referirse a aquellas habilidades que debe tener, conocer y aplicar un gestor durante su desempeño en el cargo tales como: liderazgo, toma de decisiones, pensamiento crítico, solución de problemas, entre otros. Para la Harvard Business Review, las competencias gerenciales que más se buscan en el mundo han ido cambiando con el avance de la tecnología: tal es así que se necesita de un personal que piense interdisciplinariamente, que trabaje en equipo, así como también de manera independiente, con responsabilidad, y que domine más de dos idiomas (Rodríguez et al., 2018).

Establecer un marco de competencias no es sencillo ya que la mayoría de los marcos y herramientas de competencia de gestión de atención médica se han basado en métodos de generar consenso y obtener opiniones del panel de expertos es así como se ha formulado varios modelos los cuales han sido evaluados rigurosamente e investigados por métodos cualitativos y cuantitativos. Un estudio en Australia esbozado para la validación de una herramienta de evaluación de competencias para gerentes de servicios de salud encontró resultados que sugieren que dicha herramienta es válida y confiable para su propósito el cual se puede aplicar en otros entornos.(Howard et al., 2018). Sin embargo, determinar un modelo único de competencias no es factible ya que se debe diseñar de acuerdo con las necesidades de cada organización, por tanto, es mejor determinar las competencias básicas requeridas para los jefes y gerentes de salud; esto permitirá reclutar al personal idóneo al puesto o también permitirá desarrollar programas de formación que mejore las habilidades necesarias del personal contratado que permita cumplir los objetivos (Fattahi et al., 2020).

De los diversos estudios sobre competencias gerenciales, el liderazgo es una de las más importantes en salud que ha demostrado mejora en la calidad de atención (Hartviksen et al., 2020); mejora en la gestión de las organizaciones (Kakemam et al., 2020). Se han identificado factores que afectan la efectividad del liderazgo de los gerentes de los hospitales, todos estos factores pueden categorizarse como habilidades de gestión de personas, habilidades de

autogestión, habilidades de gestión nuclear, habilidades de prestación de servicios de salud (Asiabar & Ardestani, 2018). Otras habilidades importantes para desarrollar están el manejo de la inteligencia emocional que es una tendencia actual en la formación de profesionales de la salud (Reshetnikov et al., 2020); habilidades políticas para comprender y gestionar los intereses y la agenda que caracterizan los servicios de atención y salud (Waring et al., 2022).

Existen diversos modelos de competencias gerenciales formulados por diversos países, según las necesidades y los enfoques laborales; así SERVIR (2016) plantea un modelo de competencias transversales consideradas básicas que se refieran a conductas indispensables que todo servidor público posee los cuales son independientes de su función, rango o modalidad de trabajo; SERVIR también plantea la evaluación por competencias específicas al segmento directivo, a través de la gerencia de desarrollo de la gerencia pública, quien establecerá formalmente a través de un documento técnico, las competencias específicas para este grupo laboral.

El desarrollo de competencias en un equipo de gestión representa un reto para la capacitación y logro de las mismas (Fanelli et al., 2022) La mayoría de las organizaciones realizan programas de formación que solo transmite información centradas en el contenido; y más aún se acentúa el error al no usar las estrategias didácticas que permitan integrar no solo conocimientos sino habilidades individuales en un entorno dado. ya que el objetivo fundamental el desarrollo de competencias consiste en que la persona adquiera los motivos que subyace a cada competencia, como transformar los rasgos de personalidad, y que se manifiesten acorde al nivel esperado de acuerdo con el rol que le compete: para esto se requiere estrategias de enseñanza aprendizaje en entornos cuasiexperimental o en servicio de funciones del trabajador, ya que lo que se busca es modificar o aprender comportamientos según el estándar esperado (McMahon et al., 2019).

En relación con la dimensión actitud, encontramos varias definiciones siendo las más común la que define actitud como la manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar; en psicología actitud es la manera de comportarse habitualmente en diferentes circunstancias; en el campo de la

pedagogía se define la actitud como una disposición subyacente, que contribuye a determinar ciertos comportamientos en relación a objetos o sujetos que relaciona convicciones y sentimientos, generando atracción o rechazo. En sociología la actitud se considera como un sistema de valores y creencias de un individuo o grupo de personas que condiciona a sentir o reaccionar de cierta manera ante determinados estímulos. En el campo laboral implica tener una predisposición al desempeño en el cargo sea este a nivel operativo a gerencial que a su vez puede ser de tipo positiva o negativa, favorable a desfavorable o positiva (Ministerio de Educación, 2022).

Por otra parte, la dimensión valores se tiene que en realidad constituye un binomio junto a la actitud, los cuales junto al aspecto cognitivo general los diversos comportamientos. Los valores los definen la sociedad en un tiempo y lugar dado, de ahí que el sistema de valores cambia de una cultura a otra y de una época a otra, los valores están arraigados a la cultura (moral) así como también están sujetos a la racionalización del hombre (ética), este nos permite concluir y dar una valoración de toda conducta humana que se reduce a hacer el bien y evitar el mal. Conducir un hospital no solo se requiere saber administrar los conocimientos y habilidades que se tiene sino también administrar los valores, ya trascenderán en mejores competencias gerenciales (Guevara et al., 2021).

Esto hace de la medicina un campo complejo, en la que se tiene que considerar en la toma de decisiones, en base a los conocimientos, al máximo beneficio, las circunstancias, la cultura, el manejo de la incertidumbre, los factores externos, el equilibrio emocional entre otros, que influyen en decidir las acciones correctas en la solución de problemas, tener todo esto en mente es lo que se considera manejar un pensamiento complejo como parte de las competencias gerenciales (Guevara, 2020).

### **III. METODOLOGÍA.**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación.**

El presente estudio es de tipo descriptivo propositivo, ya que busca explicar un fenómeno, evento o proceso descubriendo sus características o cualidades utilizando un lenguaje científico (Arias et al., 2022), que aplicado en el presente caso busca describir una realidad sobre las competencias gerenciales de un equipo directivo en un hospital público de Chiclayo el cual sirvió de base para proponer un modelo de desarrollo de competencias.

Una investigación que busca descubrir o explorar nuevos conocimientos para satisfacer la curiosidad que posteriormente puedan ser aplicados, se considera ser básica pura o fundamental (Ñaupas et al., 2018), que es lo que precisamente este estudio ha sido al describir una realidad sobre competencias gerenciales en un equipo de gestión.

Según la ruta de investigación a tomar se considera cuantitativa ya que esta es apropiada cuando se trata de calcular frecuencias de datos, valorar, magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar supuestos (Hernández & Mendoza, 2018).

Por su temporalidad se considera un estudio de tipo transversal, ya que se han recogido los datos en un momento y tiempo dado. Según Manterola et al. (2019) la característica principal de estos estudios es que se hacen en una sola instancia, por tanto, no existe un seguimiento.

El diseño de investigación corresponde a una no experimental debido a que, desde la perspectiva de la actividad del investigador, solo se comporta como un sujeto que observa, en su estado natural, el comportamiento de la variable de estudio; en la que solo actúa como observador externo de la realidad investigada, es decir no interviene para generar cambios o alteraciones en el comportamiento de la variable (Hernández et al., 2017), y debido a que solo se busca indagar información de las características de las variables de estudio se emplea un diseño descriptivo simple. Por orientarse a la formulación de una propuesta de mejora o de cambio o transformación de la realidad a partir de los resultados obtenidos en

el estudio, el diseño es propositivo.

El esquema del presente estudio se considera de la siguiente manera:

### Figura 1

*Esquema de estudio descriptivo - propositivo.*



M = Muestra del equipo directivo de un hospital de Chiclayo.

Ox= Medición de la variable “competencias gerenciales”

P= Propuesta de módulo de desarrollo de competencias gerenciales.

### 3.2. Variables y operacionalización.

V1: Competencias gerenciales

Definición conceptual:

Es la conjunción de conocimientos, habilidades, formas de comportarse y actitudes que una persona requiere para desempeñarse de manera eficiente en una diversidad de puestos y en diferentes tipos de instituciones (Hellriegel et al., 2017).

Definición operacional:

Conjunto de conocimientos en gestión hospitalaria, habilidades gerenciales, actitudes y valores que posee un miembro del equipo directivo de un hospital, los cuáles serán evaluados a través de un cuestionario compuesto por 44 preguntas con respuesta según escala de Likert que permitió evaluar las 4 dimensiones: conocimientos en gestión hospitalaria, habilidades gerenciales, actitudes y valores gerenciales.

Escala de medición: ordinal.

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

En el campo de la investigación se considera población de estudio a un grupo de unidades de medición cuantitativa o cualitativa (individuos, animales, hechos, fenómenos, instituciones, entre otros) que son materia de análisis y discusión (Hernández & Mendoza 2018).

Para el presente estudio se consideró como población a todos los integrantes del equipo directivo de un hospital público de Chiclayo que incluye a subdirectores, jefes de departamentos, jefes de servicios, asesores, e imagen institucional, y todo aquel que tiene personal a su cargo, según el organigrama funcional, los que suman un total de 42 persona (ver anexo 7).

Muestra de estudio consiste en una parte de la población que debe ser representativa (mismas características) o significativa (suficiente cantidad) de esta y que es susceptible de medición o análisis (Matos et al., 2020).

Dado que la población es pequeña, y se puede estudiar a todos, antes que tomar una muestra se considera mejor tomar a la población de estudio, es decir a todo el equipo directivo.

La unidad de análisis es personal con cargo jefatural directivo que tiene personal a su cargo y que forma parte del equipo de gestión del hospital.

### **3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Para esta fase del trabajo de investigación, se utilizó un cuestionario, dicho instrumento sirvió para recopilar información respecto de la apreciación que se tiene de la variable de investigación de las unidades de análisis (Hernández & Mendoza, 2018).

Se usó un cuestionario de elaboración propia compuesto por 44 ítems y listado de frases para escala de valores; Los primeros 1- 8 ítems estuvieron orientados a identificar la percepción del nivel de conocimientos que tienen en gestión hospitalaria, los ítems 9-24 estuvieron orientados a valorar el nivel de habilidades gerenciales según indicadores validados en estudios previos (Callohuanca & Tantalean, 2020); para la dimensión actitud se utilizaron los ítems 25-32 y finalmente para la dimensión de valores se utilizaron los ítems 33-44;



finalmente se agregó un listado de frases y oraciones para identificar una escala de valores del grupo de estudio. Cada ítem tiene una escala de medición tipo Likert, con 5 respuestas las que pueden ser para valorar frecuencia (Nunca, casi nunca, casi siempre, siempre); para valorar grado (muy alto, alto, intermedio, bajo y muy bajo); para valorar nivel (muy malo, malo, regular, bueno, muy bueno); y para valorar actitud de comportamiento (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo). Por último, toda la información se agrupó en 3 niveles siendo para las competencias gerenciales: deficiente [44 - 102] regular [103 -160] bueno [161 – 220]; para conocimientos: deficiente [16 - 23], regular [ 24 -31], bueno [32 – 40]; para habilidades: inadecuado [34 -50], regular [ 51 -67], adecuado [68 - 85]; para actitudes: inadecuado [18 - 26], regular [27 - 35], adecuado [36 - 45] y para valores: inadecuado [20 - 29], regular [30 -39], adecuado [40 - 50] (ver anexo 3).

Se define validez al grado con que un instrumento que mide una variable de estudio es apto para realizar una medición de calidad en relación con el objetivo, la naturaleza de la información y los resultados que se esperan al medirse (Hernández y Mendoza, 2018). Para el presente estudio se empleó la opinión de tres expertos que validaron el instrumento según su experiencia.

Por otro lado se define confiabilidad de un instrumento de medición como la medida en que al repetirse varias veces en la misma unidad de muestreo, caso o muestra generará los mismos resultados (Hernández & Mendoza, 2018). En tal sentido para calcular el grado de confiabilidad se realizó una prueba piloto a 15 personas con características similares a la muestra; utilizando el coeficiente de Alfa Cronbach se determinó un valor de 0,872 por lo que se concluyó que el cuestionario usado tiene una confiabilidad segura.

### **3.5.- Procedimientos.**

Se solicitó previamente la autorización al representante oficial de un hospital público de Chiclayo para poder aplicar el cuestionario que permitió evaluar la variable de estudio.

A las participantes del estudio se les solicitó su consentimiento informado a través de un formato preestablecido. Se aplicó una prueba piloto del

cuestionario, los cuales se realizaron en aproximadamente 30 minutos. Los datos se procesaron mediante el uso de parámetros estadísticos básicas como frecuencia, porcentajes y promedios.

### **3.6.- Método de análisis de datos.**

Para analizar la información recogida se empleó el programa IBM SPSS Statistics V27.0 que permitió efectuar el análisis descriptivo de los datos que se presentan en tablas, cuadros y figuras estadísticas (Matos et al., 2020).

Para el análisis de datos se utilizaron parámetros estadísticos básicos como frecuencia, media, mediana y porcentajes (Gamarra et al., 2015).

### **3.7.- Aspectos éticos.**

El presente estudio se rigió por los principios éticos en las diferentes actividades y etapas de investigación según lo dicta el Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (2022). Se respetaron los principios éticos fundamentales como la beneficencia y no maleficencia; ya que el objetivo final es mejorar las condiciones del participante y no tener actitud intimidadora o punitiva de sus debilidades, se buscó tener su participación voluntaria ya que la autonomía es la base del consentimiento informado, ciñéndonos a la verdad y estricta confidencialidad (Varkey, 2021) así como el principio de justicia por lo cual se trató de manera justa e imparcial a todos respetando sus derechos (Del Castillo & Rodríguez, 2018).

El investigador por su parte garantiza que los datos recogidos se ajusten a la realidad, siguiendo los principios éticos de integridad científica ya sea, honestidad, objetividad, veracidad, transparencia; por lo que queda desestimada cualquier sospecha de adulteración en los resultados y las conclusiones.

#### IV. RESULTADOS

En este capítulo se muestra los resultados respecto al nivel de competencias gerenciales que tiene el equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo así como también el nivel alcanzado según sus dimensiones los cuales son la base para cumplir el objetivo principal del estudio que consiste en diseñar un módulo de desarrollo de competencias gerenciales para un equipo de gestión según las debilidades encontradas, para lo cual se presentan primero los resultados de los objetivos específicos.

El primer objetivo específico consistió en determinar el nivel de competencias gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo, según se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Frecuencia de los niveles de competencias gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	24	57,14%
Bueno	18	42,86%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

La tabla 1 muestra a 24 integrantes del equipo de gestión que representa el 57,14% tuvieron un nivel de competencias gerenciales regular, mientras que solo 18 integrantes que representa el 42,86% presentaron un nivel bueno. No se encontró integrantes en el nivel deficiente. Esto demuestra que más de la mitad del grupo requiere desarrollar su nivel de competencias para mejorar su desempeño.

A continuación, se presentan los resultados de la valoración de dimensiones de las competencias gerenciales, en primer lugar, se presenta la valoración de la dimensión conocimientos en gestión hospitalaria (planificación, organización, dirección y control).

**Tabla 2**

*Frecuencia de los niveles de conocimientos en gestión hospitalaria del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Deficiente	3	7,14%
Regular	24	57,14%
Bueno	15	35,71%
<b>total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

La tabla 2 muestra que el 64,28% (27) de los integrantes del equipo de gestión del hospital público consideran su nivel de conocimiento en gestión hospitalaria como deficiente a regular, mientras que solo 35,71% (15) percibe su nivel como bueno. Esto demuestra que se requiere cursos de capacitación para mejorar el nivel de conocimientos en gestión hospitalaria.

Resultados en relación con el objetivo específico planteado para identificar el nivel de las principales habilidades gerenciales del equipo de gestión se muestra en las siguientes tablas.

**Tabla 3**

*Frecuencia de los niveles de habilidades gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Regular	22	52,38%
Adecuado	20	47,62%
<b>total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

La tabla 3 muestra que el 52,38% de los miembros del equipo de gestión tiene un nivel regular de habilidades gerenciales, mientras que la otra parte que representa el 47,62% presenta un nivel adecuado, no se registraron integrantes en nivel inadecuado.

**Tabla 4**

*Frecuencia respecto a subdimensiones de habilidades gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo*

Nivel	Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	f	%	f	%	f	%
	Inadecuado	0	0,00%	3	7,14%	0
Regular	16	38,10%	28	66,67%	19	45,24%
Adecuado	26	61,90%	11	26,19%	23	54,76%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

Como se muestra en la tabla 4, cuando se desglosa las habilidades gerenciales en sus respectivas subdimensiones se encontró que dentro de las habilidades personales la mayoría presentó un nivel adecuado con un 61,90% mientras que el resto del grupo tuvo un nivel regular (38,10%); sin embargo, las habilidades interpersonales presentan un fenómeno inverso, la mayoría tuvo un nivel regular a inadecuado un 73,81%, seguido de un 26.19% en nivel adecuado y. Por otro lado, las habilidades grupales se distribuyen casi parejo en el grupo, siendo regular en un 45,24% y adecuado en un 54,76% de los integrantes. Se identifica que las habilidades interpersonales y grupales son las que requieren reforzar para ser consideradas en el módulo de desarrollo de competencias.

A continuación, se presentan los resultados en relación con el objetivo específico que busca determinar el grado de actitud que presenta el equipo de gestión los cuales se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 5**

*Frecuencia de los niveles de actitudes gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Regular	15	35,71%
Adecuado	27	64,29%
<b>total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

La tabla 5 muestra el nivel de actitudes gerenciales del equipo de gestión donde se evidencia que la mayoría de los integrantes presentan un nivel adecuado con 64,29% (27/42) mientras que el resto presenta un nivel regular con un 35,71% (15/42); no se registró ninguno en el nivel inadecuado. Esto demuestra que existe buena actitud en el grupo el cual se puede aprovechar para desarrollar las competencias gerenciales débiles.

Los resultados en relación con el objetivo específico que busca establecer el grado y la escala de valores que poseen los integrantes del equipo de gestión se muestra en las siguientes tablas.

**Tabla 6**

*Frecuencia de los niveles de valores gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Regular	19	45,24%
Adecuado	23	54,76%
<b>total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

La tabla 6 muestra que el 54,76% de los integrantes tuvo un nivel adecuado de valores gerenciales mientras que la otra parte del grupo tuvo un nivel regular con un 45,24%. No se registró integrantes con nivel inadecuado.

**Tabla 7**

*Escala de valores terminales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo.*

<b>Ordinal</b>	<b>Valores terminales</b>
1	Felicidad, satisfacción en la vida
2	Conocimiento y sabiduría
3	Paz y armonía en el mundo
4	Respeto a ti mismo
5	Orgullo en los logros.
6	Prosperidad y riqueza
7	Amistades duraderas
8	Reconocimiento de los compañeros
9	Seguridad libre de amenazas
10	Salvación, buscando la vida eterna.

*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

La tabla 7 muestra la escala de valores terminales que poseen los integrantes del equipo de gestión quienes han considerado como prioridad el valor de la felicidad, satisfacción en la vida, en segundo lugar, al conocimiento y sabiduría seguido de paz y armonía en el mundo. Se evidencia que el valor de salvación, buscando la vida eterna se ubica en último lugar en la presente escala.

**Tabla 8**

*Escala de valores instrumentales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo*

<b>Ordinal</b>	<b>Valores instrumentales</b>
1	Responsabilidad
2	Honestidad, veracidad
3	Lealtad, fidelidad a los principios morales o a alguien
4	Transparencia, ser claros en lo que se dice y hace
5	Orgullo en los logros
6	Respeto, consideración a una persona
7	Sinceridad
8	Confianza, ser tomado en cuenta por los demás
9	Sentido de pertenencia
10	Obediencia, cumplir los deseos de los demás

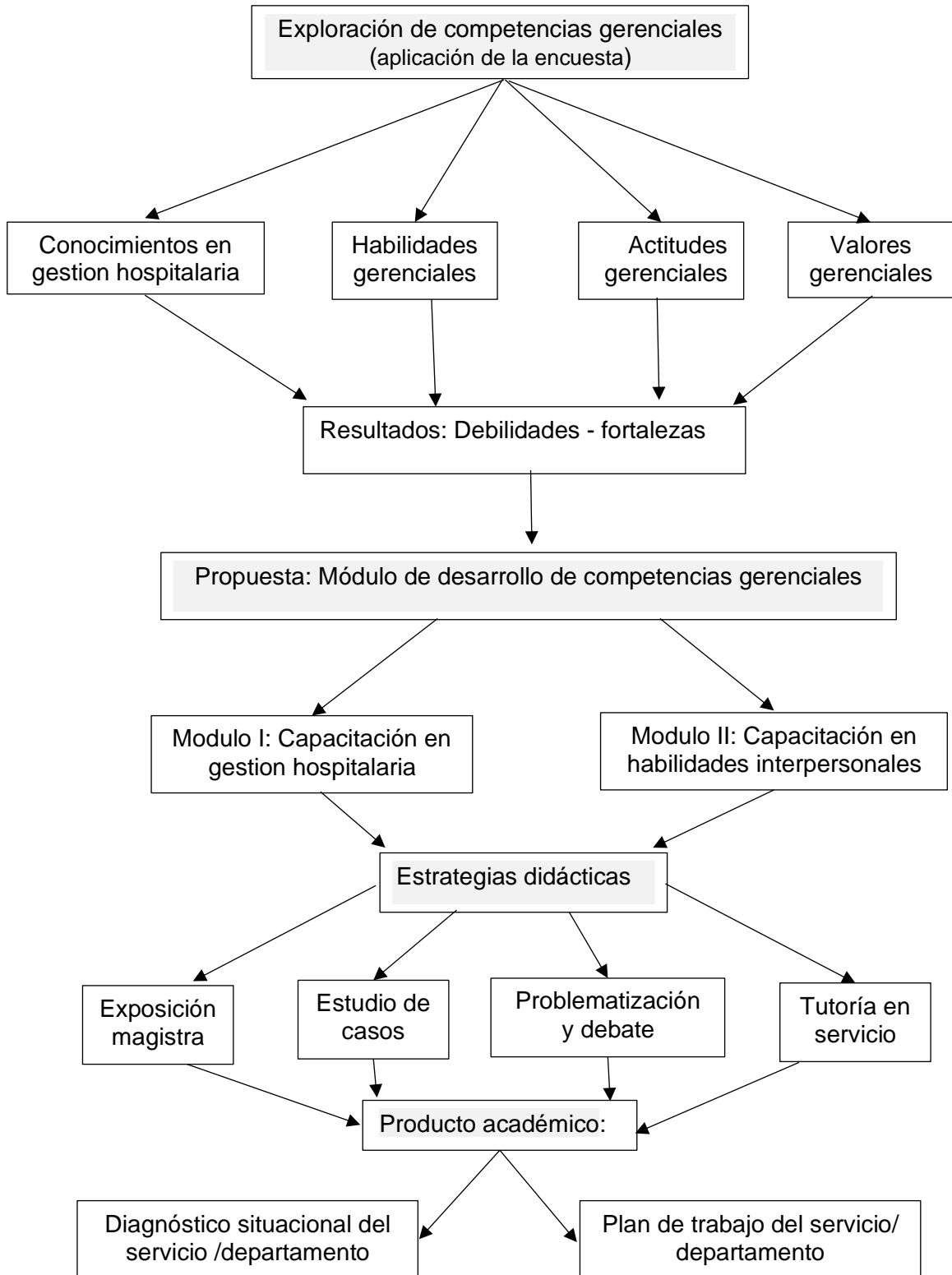
*Nota.* Datos obtenidos del instrumento de investigación

La tabla 8 muestra la escala de valores instrumentales que poseen los integrantes del equipo de gestión, quienes ha considerado como prioridad el valor de la responsabilidad, en segundo lugar, el valor de la honestidad - veracidad y en tercer lugar el valor de la lealtad - fidelidad a los principios morales o a alguien. Se evidencia que el valor de la obediencia, cumplir los deseos de los demás; así como el sentido de pertenencia se ubican en los últimos lugares en la presente escala.



**Figura 2**

*Esquema de propuesta del módulo de desarrollo de competencias gerenciales para el equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo.*



Para cumplir con el objetivo general que consiste en elaborar la propuesta de un módulo de desarrollo de competencias gerenciales para un equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo se esquematiza en la figura 2; los pasos a seguir, después de aplicar el cuestionario; los contenidos han sido priorizados según los resultados en nivel regular a bajo alcanzados en la encuesta aplicada al grupo de estudio. Se ha identificado que el nivel de conocimientos y las habilidades interpersonales son las más bajas por lo que se ha diseñado el módulo de acuerdo con estos ítems débiles. Se detalla las capacidades a desarrollar, las actitudes, las estrategias didácticas, los cuales pueden ser exposición magistral, taller, asesoría y tutoría en servicio, maximizando el aprendizaje interactivo y experiencial; se propone también modalidad de evaluación para evidenciar logro del objetivo del módulo, dentro de esto la presentación de un producto acreditable que será parte de los documentos de gestión del servicio /departamento donde labora el gerente de mando intermedio.

Para mayor detalle ver el anexo 6 donde se detalla el módulo de desarrollo de competencias completo, con sus horas de teoría y práctica además de detallar las estrategias de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de competencias en servicio.

## V. DISCUSIÓN

Grandes fenómenos sociales como la globalización, la sociedad del conocimiento y la información, la competitividad empresarial, la exigencia de los derechos de usuarios y pacientes, entre otros; han conllevado a que la gestión de los servicios de la salud haya cambiado en los últimos años pasando de los antiguos gerentes con o sin años de experiencia, elegidos por afinidad o amistad, al cambio de paradigma de tener nuevos gerentes con formación profesional o capacitación que posea competencias gerenciales, los cuales han demostrado mejor desempeño laboral. Es así como en la gestión hospitalaria, es necesario contar con profesionales capacitados en centros de formación superior que posean las competencias gerenciales necesarias, sin embargo, en el mercado laboral no se cuenta con lo profesionales suficientes, por lo que la siguiente opción es capacitar a los integrantes del equipo de gestión de un hospital (Ravaghi et al., 2021).

Cada organización tiene su propia cultura organizacional, su misión- visión específica de brindar un servicio o producto; por tanto el marco de competencias gerenciales las define dichas necesidades en un lugar y tiempo dado de una organización; en consecuencia es necesario identificar cuáles son las competencias básicas del equipo de directivo de una institución para potenciarlas como lo plantea el presente trabajo de investigación en proponer un módulo de desarrollo de competencias gerenciales para un hospital.

No se han encontrado estudios a nivel nacional que evalúe el nivel de competencias gerenciales en un equipo de gestión de un hospital III-1, la mayoría de estudios se realizaron en el primer nivel de atención (centros y puestos de salud); sin embargo para realizar un análisis comparativo se puede aplicar la definición que utiliza Sudirman et al. (2019) en su investigación acerca de gerente de mando intermedio, quien lo define como aquel personal de gestión que es responsable del trabajo o del proceso administrativo en una unidad organizativa, en lugar de las responsabilidades de toda la empresa y desempeña un papel integrador clave al vincular las actividades de los grupos relacionados verticalmente. Esta definición permite identificar a los gerentes administrativos de mando intermedio; que en el caso del presente estudio son los jefes de

departamento quienes cumplen un rol similar a los jefes de centros y puestos de salud. Dicho esto podemos ver que en el presente estudio se encontró que las competencias gerenciales tuvo un nivel regular en el 57,14%, mientras que el resto (42%) tuvo un nivel bueno; en contraste a los resultados de López (2020), en un estudio realizado en la microred Lima Sur, el 35,4% se encontró en nivel regular y el 32,3% en nivel bueno; esto puede deberse a que los mandos intermedios del equipo de gestión de un hospital son profesionales con segunda especialidad además de que éstos ya han tenido experiencia previa en gestión, a diferencia de los centros de salud donde la mayoría de los jefes son profesionales no médicos y gran parte ellos son médicos jóvenes o serumistas (Bustamante, 2019).

Sin embargo, cuando se compara con el estudio de Rodríguez (2021) hecho en directores de establecimientos de los Olivos en Lima, encontró las competencias gerenciales en nivel regular en un 69%, porcentaje ligeramente superior al encontrado en el presente estudio, esto es posible debido a que los directores en su mayoría son médicos generales con poca experiencia y falta de conocimientos en gestión que les permita mejor manejo gerencial. No sucede lo mismo con el estudio realizado por Tuesta (2020) realizado en jefes de la microred de Chachapoyas, donde encontró las competencias gerenciales básicas, específicas y genéricas entre los niveles regular muy bajo (13,0%; 8,6%, y 4,3% respectivamente), siendo el resto entre el nivel bueno y excelente. Aquí la diferencia puede explicarse por el tipo de instrumento que se ha usado para medir las competencias gerenciales, ya que, dependiendo del tipo de organización, las necesidades que requiere y el tipo de población o lugar; necesita cierto marco o modelo de competencias gerenciales a desarrollar.

En el presente estudio se evaluaron 4 dimensiones de la variable competencias gerenciales, que consisten en conocimiento sobre gestión hospitalaria, habilidades, actitudes y valores; la primera dimensión sobre conocimientos presentó un 57,14%, en nivel regular, un 35,71% en bueno y un 7,14% en deficiente; un estudio realizado por Paz (2019), usando los mismos indicadores (planificación, organización, dirección y control), encontró que los conocimientos presentaron un nivel regular un 48,1%, seguido de bueno en un 28,0% y bajo en un 14,8%; un patrón ligeramente similar donde se ve que lo

regular es lo más frecuente. Por otro lado, López (2020) quien lo define como habilidades conceptuales encontró un 56,1% en nivel regular y malo, y un 43,9% en nivel bueno; Rodríguez (2022) encontró un 62% entre nivel regular y malo y un 38% en nivel bueno. Se puede concluir que el nivel bueno de conocimientos no superó el 50% en los diversos estudios, lo que se deduce la necesidad de capacitar al personal que ocupa estos cargos administrativos en gestión hospitalaria.

Para poder analizar y comparar los resultados en relación con habilidades gerenciales y otros estudios es necesario definir el término habilidad e identificar los indicadores similares en los diversos estudios. Madrigal (2016), define “habilidad como la capacidad que tiene una persona, para producir resultados previstos con el máximo de certeza, minimizando el tiempo y economía y maximizando la seguridad” estas se pueden dividirse en varias formas, las que se usan en el presente estudios son las habilidades personales, interpersonales y grupales; otros estudios lo dividen en habilidades técnicas, conceptuales y humanas. En el presente estudio los resultados en relación a la subdimensión habilidades personales que se presentan en la tabla 4, se encontró en nivel regular un 38,1% y en nivel bueno un 61,9%, en contraste con lo encontrado por Rodríguez (2022), quien las denomina habilidades técnicas, encontró nivel regular en un 85% y bueno en un 15%; López (2020) encontró un 67,6% en nivel malo y regular; esto se puede explicar por el uso de pocos indicadores en común entre los estudios y el uso indistinto de indicadores considerados más como actitudes en el presente estudio. Por otro lado, las habilidades grupales se encontraron en un 45,24% en nivel regular y 54,76% en bueno, mientras que para Rodríguez (2022), quien las denomina habilidades humanas, encontró un 77 y 23 por ciento en nivel regular y bueno respectivamente; López (2020) encontró un 59,8% en nivel malo y regular; esta diferencia también es explicable por el uso indicadores poco en común entre los estudios. Se puede concluir que hay una carencia generalizada de habilidades interpersonales y grupales en los diferentes estudios encontrados al igual que en el presente, los cuales requieren ser reforzadas a través de un programa de desarrollo de habilidades gerenciales según las necesidades de cada organización.

La actitud se define como una disposición subyacente, que contribuye a determinar ciertos comportamientos en relación con objetos o sujetos que relaciona convicciones y sentimientos, generando atracción o rechazo gerencial, término que se usa en psicología, sociología, educación y en el campo laboral. Los estudios en relación con competencias gerenciales consideran la parte actitudinal como elemento fundamental, sin embargo, también se usa indistintamente este término para algunas características del individuo que son habilidades interpersonales o grupales. En la tabla 5 se presenta las actitudes gerenciales, donde se encontró un nivel adecuado en un 64,29% de gestores, para Rodríguez (2022) quien los considera habilidades humanas encontró un 77%; mientras que fue menor el resultado de López (2020) que encontró 59,8%. Se concluye que existe buena predisposición de los gestores para el desempeño en el cargo, el cual requiere ser valorado por sus jefes inmediatos y servirá de base para aplicar un módulo de reforzamiento de habilidades.

La tabla 6 presenta los resultados de los valores gerenciales los cuales se encontraron en un 54,76% como adecuado, y el resto como regular, lo cual muestra un grupo casi dividido. Los valores dentro del ámbito gerencial son poco estudiados, sin embargo, diversos estudios han incorporado los valores bajo el constructo humanización de la atención en salud como lo define Henao et al. (2021), para hacer resaltar la importancia de la calidad de atención, evitar la deshumanización, recuperando la integridad, la dignidad, el respeto, la solidaridad entre otros valores hacia la atención de los pacientes; esto mismo se aplica al proceso administrativo, a los gestores en salud, quienes también deben mantener dichos principios como parte del desempeño laboral. Es por lo que Gerard (2021) en su artículo sobre gestión sanitaria explora cómo las humanidades podrían comenzar a desempeñar un papel en la gestión de la atención médica centrándose en comprender las experiencias vividas de la gestión, en compensar la "tiranía de las métricas" y en confrontar que evitar la ansiedad. El mismo autor también identifica enfoques procesables que podrían derivarse de dicho diálogo, incluida la fundamentación de estudios críticos de gestión de la atención médica, la colaboración con educadores de humanidades para diseñar currículos novedosos, la propuesta de alternativas a objetivos de desempeño indebidamente circunscritos y evaluaciones de competencias, la creación de estudios de casos

de experiencias formativas de práctica. gerentes de atención médica y pautas avanzadas para manejar mejor la ansiedad y su estrés concomitante, el agotamiento y la fatiga por compasión en las organizaciones de atención médica.

Las tablas 7 y 8 muestran la escala de valores que presenta el equipo de gestión, resaltando la felicidad, el conocimiento y la paz como los tres principales valores terminales; la responsabilidad, honestidad, y lealtad como los tres principales valores instrumentales, los cuales deben alinearse con los valores institucionales de la organización, expresado en el plan estratégico institucional y en el plan operativo. Sobre esta dimensión podemos concluir que es necesario reforzar los valores personales y alinearlos con los institucionales para lograr tener una atención y gestión humanizada acorde con las tendencias actuales cumpliendo los estándares de calidad (Andino, 2018).

El desarrollo de competencias gerenciales es un proceso continuo que consiste en generar o transformar estructuras cognitivas, comportamentales, afectivas y/o emocionales, estando estas tres estructuras interrelacionadas, los cuales se manifiestan en el desempeño profesional, haciendo de una persona integra; no es lo mismo el todo que la suma de sus partes; vale decir que no es suficiente el dominio individual de cada componente de una competencia, no es sinónimo de competencia, sino la expresión conjunta de sus componentes en un momento y contexto dado (Gutiérrez, 2016).

El proceso de aprendizaje para el desarrollo de competencias puede ser de tipo formal o informal (Vold & Haave, 2020), también puede ser bajo la modalidad de formación formativa o experiencial. Khalil y Liu (2021) en Australia realizaron un análisis detallado de las brechas de las necesidades educativas de los administradores de salud con varias partes interesadas para diseñar un programa contemporáneo para administradores de salud; se resalta que cada organización tiene sus propias necesidades o requerimiento de competencias.

El presente estudio tiene como objetivo realizar una propuesta de desarrollo de competencias el cual se esquematiza en la figura 2 y se detalla en el anexo 6, donde se indica las actividades a realizar, previa identificación de las competencias que se encuentran débiles. Se han diseñado actividades de

enseñanza – aprendizaje de contenidos en gestión hospitalaria, con estrategias didácticas dinámicas, promoviendo actitudes y cultivo de valores. La primera parte del módulo consiste en transferencia de conocimientos sobre gestión hospitalaria que se plantea sea de forma dinámica con talleres e informes y producto acreditable al término del curso. En la segunda parte del módulo sobre desarrollo de habilidades se propone el aprendizaje experiencial en servicio, ya que ha demostrado mejor eficiencia en el desarrollo de competencias, para ello se incluye los tutores que serían los responsables de la dirección del proceso enseñanza aprendizaje.

Toda organización requiere un modelo de competencias gerenciales a desarrollar que se ajuste a sus necesidades del momento por el que atraviesa la institución, de acuerdo con las funciones y exigencias que la sociedad exige. En este sentido, la determinación de competencias es el primer paso para identificar las necesidades de formación e implementar programas de desarrollo gerencial (Fattahi, 2020).

Una de las estrategias didácticas es el aprendizaje experiencial en servicio de las funciones; que consiste en adquirir conocimientos y contrastarlos en la práctica diaria laboral, por lo que se considera una buena opción en el presente modulo para desarrollar las habilidades interpersonales que se encuentra en nivel regular, experiencia demostrada por Sulolipu et al. (2020). en un estudio aplicado a directores de centros de salud en Indonesia, en la que se usaron la mayoría de indicadores del presente estudio. Por otro lado, dentro de las habilidades más frecuentes investigadas está la de liderazgo que es una de las más importantes para dirigir un equipo de gestión y una organización (Thanh et al., 2019). También está la negociación y el manejo de conflictos y sobre todo el control del estrés bajo el dominio de la inteligencia emocional, que ha demostrado ser clave en manejo individual y grupal de las emociones, del ímpetu y de los conflictos laborales (Reshetnikov et al., 2020).

Se agrega también habilidades personales como pensamiento crítico y pensamiento analítico, que, junto a las actitudes y valores, deben contextualizarse en el ejercicio de las funciones, humanizar la salud, recuperar la dignidad de la persona, siguiendo el enfoque del pensamiento complejo (Guevara, 2020).



## **VI. CONCLUSIONES**

1. El nivel de las competencias gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo fue regular en un 57,14 % y bueno en un 48,76%; por tanto, la propuesta del módulo de desarrollo de competencias incluye básicamente capacitación en gestión hospitalaria y desarrollo de habilidades interpersonales.
2. La percepción del nivel de conocimientos en gestión hospitalaria fue regular y malo en un 64,28% por lo que es una debilidad que requiere ser reforzada.
3. Las habilidades del equipo de gestión presentaron un nivel regular en un 52,38%, dentro de ellas, las habilidades interpersonales fueron las más débiles con un nivel regular en 66,67%, las cuales requieren ser reforzadas.
4. Las actitudes del equipo de gestión presentaron un nivel adecuado en un 64,29% de los integrantes, el cual es una fortaleza que contribuirá al desarrollo de competencias.
5. Los valores que presentó el equipo de gestión estuvieron en un nivel adecuado con 54,76%, siendo los valores terminales más frecuentes la felicidad, conocimiento y paz, y los valores instrumentales más frecuentes la responsabilidad, honestidad y lealtad.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Al director de un hospital se sugiere una evaluación periódica del nivel de competencias gerenciales de un equipo de gestión, sobre todo cuando se cambia frecuentemente sus integrantes para establecer un plan de mejora.
2. La unidad de capacitación de un hospital debe incluir cursos en gestión hospitalaria como parte del plan de desarrollo profesional de la institución.
3. La unidad de capacitación debe integrar asesoría y tutoría a los integrantes del equipo de gestión para potenciar las habilidades débiles según el puesto que ocupan en ese momento.
4. Dado que hay un buen nivel de actitud por parte del equipo de gestión, la dirección del hospital debe aprovechar para formular o completar los documentos de gestión básicos como el plan estratégico, plan operativo y manual de procesos.
5. La dirección del hospital junto con la unidad de gestión del talento humano debe alinear los valores personales con los institucionales socializando los planes estratégicos institucionales y los planes operativos.

## REFERENCIAS

- Abella, M., Vega, M., & Triviño, G. (2021). *Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para los directivos de la división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás para afrontar la transformación digital*. Sede Bogotá [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. Repositorio institucional de la Universidad Santo Tomás <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35349/2021andreaabella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andino, C. A. (2018). La humanización - un asunto ético en la acreditación de salud. *Revista Colombiana de Bioética*, 13(2). <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RCB/article/view/1945/1905>
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vázquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Asiabar, A. S., & Ardestani, A. S. (2018). Factors affecting the leadership effectiveness of hospital managers: A systematic review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 32(1). <https://doi.org/10.14196/mjiri.32.6>
- Bastani, P., Mohammadpour, M., Bahmaei, J., Ravangard, R., & Mehralian, G. (2021). Hospital management by health services management graduates: the change paradigm in Iran. *Heliyon*, 7(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08414>
- Bustamante, M. (2019). *Percepción de competencias gerenciales y necesidades de formación en gestión en encuestados egresados de los programas de pre-grado de medicina del Perú (PPM) postulantes al Serum 2018-I* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Cayetano Heredia [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/7332/Percepcion\\_BustamanteGarcia\\_Mauricio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/7332/Percepcion_BustamanteGarcia_Mauricio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera, L. (2020). *Competencias gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los coordinadores de salud de la red Ferreñafe - junio* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57933>

- Çakmak, M., & Öktem, M. K. (2021). The competency movement in public hospitals: Analysing the competencies of hospital executive managers. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(62), 22–43. <https://doi.org/10.24193/tras.62E.2>
- Callohuanca, J. O., & Tantaleán, L. J. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *Anales Científicos*, 81(1), 33. <https://doi.org/10.21704/ac.v81i1.1553>
- Cerna, S. (2022). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Curgos 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87135?show=full>
- Del Castillo, D., & Rodríguez, T. (2018). La ética de la investigación científica y su inclusión en las ciencias de la salud. *Acta Médica Del Centro*, 12(2). <http://www.revactamedicacentro.sld.cu>
- Esquivel, A., Violante, A., & López, A. (2018). *Aprendizaje, formación y educación por competencias*. [www.cimted.org](http://www.cimted.org)
- Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: The healthcare professionals' perspective. In *BMC Health Services Research* (Vol. 20, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05179-5>
- Fanelli, S., Pratici, L., & Zangrandi, A. (2022). Managing healthcare services: Are professionals ready to play the role of manager? *Health Services Management Research*, 35(1), 16–26. <https://doi.org/10.1177/09514848211010264>
- Fattahi, H., Gorji, H. A., & Bayat, M. (2020). Core competencies for health headquarters: A systematic review and meta-synthesis. In *BMC Public Health* (Vol. 20, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08884-2>
- Flores, J. (2021). Gestión hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1527–1545. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i2.368](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.368)
- Franco, W. (2022). *Habilidades gerenciales y clima organizacional del personal de los servicios médicos de un organismo público de Lima, 2022* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad

- César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94329>
- Gamarra, G., Wong, F., Oscar, C., Pujay, E., Tito, C., & Rivera Espinoza, A. (2015). *Estadística e investigación con aplicaciones de SPSS*.
- Gerard, N. (2021). Healthcare management and the humanities: An invitation to dialogue. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18136771>
- Guevara, A. C., Guevara, R. A., & Flores, S. E. (2021). Administración por valores y competencias gerenciales en estudiantes de la facultad de administración de una universidad de Ica-Perú, 2018. *Igobernanza*, 4(16), 440–462. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.164>
- Guevara, M. (2020). *Pensamiento complejo y competencias gerenciales* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo]. archivo digital <https://doi.org/10.17268/sciendo.2020.002>
- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes* (2ª ed.). Ecoe Ediciones <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/132186?page=124>
- Gutiérrez, N. (2022). *Competencias gerenciales y planificación estratégica en los comités locales de salud de Belén, Ayacucho 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82176>
- Hartviksen, T. A., Aspfors, J., & Uhrenfeldt, L. (2020). Healthcare middle managers' capacity and capability to quality improvement. *Leadership in Health Services*, 33(3), 279–294. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2019-0072>
- Henao, A. M., Vergara, O. J., & Gómez, O. J. (2021). Humanización de la atención en salud: análisis del concepto. *Revista Ciencia y Cuidado*, 18(3), 74–85. <https://doi.org/10.22463/17949831.2791>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12a. edición). <http://latinoamerica.cengage.com>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw- Hill Interamericana.
- Howard, P. F., Liang, Z., Leggat, S., & Karimi, L. (2018). Validation of a management competency assessment tool for health service managers. *Journal of Health Organization and Management*, 32(1), 113–134. [37](https://doi.org/10.1108/JHOM-</a></p></div><div data-bbox=)

08-2017-0223

- Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and management competencies for hospital managers: A systematic review and best-fit framework synthesis. In *Journal of Healthcare Leadership* (Vol. 12, pp. 59–68). Dove Medical Press Ltd. <https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>
- Khalil, H., & Liu, C. (2021). Design and implementation of a contemporary health administration program for health managers. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.735055>
- Liang, Z., Blackstock, F. C., Howard, P. F., Briggs, D. S., Leggat, S. G., Wollersheim, D., Edvardsson, D., & Rahman, A. (2018). An evidence-based approach to understanding the competency development needs of the health service management workforce in Australia. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3760-z>
- Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of Health Organization and Management*, 32(2), 157–175. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2017-0120>
- Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2022). Acquiring and developing healthcare leaders' political skills: an interview study with healthcare leaders. *BMJ Leader*, leader-2022-000617. <https://doi.org/10.1136/leader-2022-000617>
- Liang, Z., Howard, P., Wang, J., & Xu, M. (2020). A call for leadership and management competency development for directors of medical services—evidence from the chinese public hospital system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186913>
- Liang, Z., Howard, P., Wang, J., Xu, M., & Zhao, M. (2020). Developing senior hospital managers: Does “one size fit all”?-evidence from the evolving chinese health system. *BMC Health Services Research*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05116-6>
- López, R. (2020). *Competencias gerenciales y gestión administrativa en la dirección de redes de salud Lima Sur, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73285/López\\_ARJ](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73285/López_ARJ)

-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lora, H. S., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Madrigal, B. (2016). *Habilidades directivas. Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3ra ed) Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36–49. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.11.005>
- Martínez, C., Manzano, R., José, M., Lema, C., Efraín, L., Andrade, V., & Carolina, L. (2019). *Formación por competencias: Reto de la educación superior*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Matos, F., Olaya, C., & Contreras, F. (2020). *Estadística descriptiva y probabilidad para las ciencias de la información con el uso del SPSS* (Asociación de Bibliotecólogos del Perú). <https://archive.org/>
- McMahon, M., Brown, A., Bornstein, S., & Tamblyn, R. (2019). Developing competencies for health system impact. *Healthcare Policy*, 15, 61–72. <https://www.longwoods.com/content/25979/developing-competencies-for-health-system-impact-early-lessons-learned-from-the-health-system-impac>
- Ministerio de Educación. (2022). *Fortalecemos valores, principios y virtudes*. [www.minedu.gob.bo](http://www.minedu.gob.bo)
- Ministerio de Salud. (2014). Guía técnica para la identificación de competencias y diseño de estándares e instrumentos de evaluación de competencias específicas con el enfoque funcional. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/392523/MINSA1870.pdf>
- Murillo, R. A., & Ugueto, M. G. (2022). *Diseño de un plan de formación por competencias. Aplicación procedimental*. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/226/2263186004/2263186004.pdf>
- Ñaupas, H., Marcelino, P., Valdivia, R., Jesús, D., Palacios, J., Hugo, V., & Delgado, E. R. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ta ed.). Ediciones de la U.

- [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A., & Nja, G. (2020). Managerial competencies- A survey of healthcare managers in a tertiary hospital in Calabar, South-South Nigeria. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 23(7), 988–994. [https://doi.org/10.4103/njcp.njcp\\_667\\_19](https://doi.org/10.4103/njcp.njcp_667_19)
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Las funciones esenciales de la salud pública en las Américas*. <https://www.paho.org/es/temas/funciones-esenciales-salud-publica>
- Pimentel, Y. (2020). *Habilidades gerenciales y compromiso laboral en una entidad estatal, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62616/Pimentel\\_R\\_Y-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62616/Pimentel_R_Y-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez-Díaz, J. L. (2020). An approach by competencies and its current relevance: Considerations from occupational guidance in educational context. *Revista Electrónica Educare*, 24(2). <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
- Ravaghi, H., Beyranvand, T., Mannion, R., Alijanzadeh, M., Aryankhesal, A., & Belorgeot, V. D. (2021). Effectiveness of training and educational programs for hospital managers: A systematic review. *Health Services Management Research*, 34(2), 113–126. <https://doi.org/10.1177/0951484820971460>
- Reshetnikov, V. A., Tvorogova, N. D., Hersonskiy, I. I., Sokolov, N. A., Petrunin, A. D., & Drobyshev, D. A. (2020). Leadership and emotional intelligence: current trends in public health professionals training. *Frontiers in Public Health*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00413>
- Rodríguez, G., Peñarrieta, M., Ajila, D., Rodríguez, S., & Rodríguez, V. (2018). *Habilidades gerenciales hospitalarias: Como desarrollar una gestión administrativa exitosa* (F. Chiriboga, Ed.). [www.munayi.ulead.edu.ec](http://www.munayi.ulead.edu.ec)
- Rodríguez, K. (2022). *Habilidades gerenciales y engagement laboral en directores de establecimientos de salud de Los Olivos, Perú, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83221>
- Rojas, S. (2022). *Habilidades gerenciales y calidad de servicio del personal*



- asistencial con labores administrativas en la red de salud Rioja, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84264>
- Ruiz, L. M. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial. *Revista Reflexiones y Saberes*, 14, 41–52. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/download/1311/1667/5330>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1421886/Resolucion%20de%20presidencia%20ejecutiva.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2017a). *Guía metodológica para la elaboración del manual de perfiles de puestos*. [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR. (2017b). *Diccionario de competencias genéricas del grupo de directivos público*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1346696/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>
- Suarez, S. (2022). *Habilidades gerenciales y productividad en la gerencia de abastecimiento de Essalud Jesús María 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87353>
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421–439. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Sulolipu, A. M., Amiruddin, R., Palutturi, S., Thaha, R. M., & Arsunan, A. A. (2020). The improvement of experiential learning model-based management in public health center (Puskesmas) of Indonesia. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 8(T2), 16–21. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2020.5176>
- Tapia, E. (2020). *Gestión hospitalaria - un modelo conceptual en estado de pandemia* [Tesis de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio institucional de la Universidad del Desarrollo. <https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/4709/Gesti%C3%B3n%20hospitalaria.pdf?sequence=1>
- Thanh, N., Hung, P., & Hoang, N. (2019). A framework of leadership and managerial

(1). *Revista Internacional de Administración En Salud*.  
10.1080/20479700.2019.1664028

Tuesta, S. (2020). *Competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes de microredes de la red de salud Chachapoyas, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Toribio Rodríguez De Mendoza De Amazonas]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez De Mendoza De Amazonas.  
<https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/2502>

Universidad César Vallejo. (2022). *Código de ética en investigación de la universidad César Vallejo*. <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/RCUN°470-2022-UCV-Aprueba-actualizacion-del-Codigo-de-Etica-en-Investigacion-V01.pdf>

Varkey, B. (2021). Principles of clinical ethics and their application to practice. In *Medical Principles and Practice* (Vol. 30, Issue 1, pp. 17–28). S. Karger AG.  
<https://doi.org/10.1159/000509119>

Vásquez, J. (2022). Competencias gerenciales y gestión pública: revisión sistemática. *Rev. Igobernanza*, 5(17), 69–89.  
<https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168>

Vold, T., & Haave, H. M. (2020). Relevance of adult higher education on knowledge management in the healthcare sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(3), 236–254. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.03.004>

Waring, J., Bishop, S., Clarke, J., Exworthy, M., Fulop, N. J., Hartley, J., Ramsay, A. I. G., Black, G., & Roe, B. (2022). Acquiring and developing healthcare leaders' political skills: an interview study with healthcare leaders. *BMJ Leader*, leader-2022-000617. <https://doi.org/10.1136/leader-2022-000617>

## ANEXOS.

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Competencias gerenciales</b>	Es la conjunción de conocimientos, habilidades, formas de comportarse y actitudes que una persona debe poseer para ser eficiente en un amplio abanico de puestos de trabajo y en distintas clases de instituciones (Hellriegel et al., 2017)	Conjunto de conocimientos en gestión hospitalaria, habilidades gerenciales, actitudes y valores que posee un miembro del equipo directivo de un hospital, los cuáles serán evaluados a través de un cuestionario compuesto por 44 preguntas con respuesta según escala de Likert que permitirá evaluar las 4 dimensiones: conocimientos en gestión hospitalaria, habilidades gerenciales, actitudes y valores gerenciales	Conocimientos en gestión hospitalaria	Planificación; conoce, aplica	P: 1,2	Escala: Ordinal Respuestas de tipo Likert Muy alto (5); alto (4); intermedio (3); bajo (2); Muy bajo (1) Nivel de medición: Deficiente [16 - 23] Regular [ 24 -31] Bueno [32 - 40]
				Organización: conoce: aplica	P: 3,4	
				Dirección: conoce, aplica	P: 5,6	
				Control; conoce, aplica	P: 7,8	
			Habilidades gerenciales (Ruiz, 2021)	Personales		Escala: ordinal. Respuesta tipo Likert: Muy alto (5); alto (4); intermedio (3); bajo (2); Muy bajo (1)  Nunca (1), casi nunca (2), A veces (3), casi siempre (4) Siempre (5)  Nivel de medición: Inadecuado [34 -50] Regular [ 51 -67] Adecuado [68 - 85]
				Desarrollo de autoconocimiento	P: 9	
				Manejo de estrés personal	P 10	
				Pensamiento analítico	P 11	
				Pensamiento crítico	P 12	
				Solución de problemas	P 13	
				Interpersonales		
				Coaching, consultoría	P 14	
				Comunicación efectiva	P 15	
				Ganar poder e influencia	P 16	
				Negociación y Manejo de conflictos	P 17	
				Motivación	P 18	
				Grupales.		
				Facultamiento y delegación	P 19	
				Trabajo en equipo	P 20	

			Liderazgo	P 21	
			Toma de decisiones	P 22	
			Conducción de presentaciones orales y escritas	P 23	
			Conducción de entrevistas	P 24	
			Conducción de juntas	P 25	
		Actitudes gerenciales	Optimista	P 26	Escala: ordinal Respuesta tipo likert: Muy de acuerdo (5); De acuerdo (4); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); En desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)  Nivel de medición: Inadecuado [18 - 26], Regular [27 - 35], Adecuado [36 - 45]
			Motivador	P 27	
			Estratega	P 28	
			Iniciativa	P 29	
			Reconocer los logros	P 30	
			Imponer excesivas reglas	P 31	
			Contratar y promocionar a los perfiles adecuados	P 32	
			Tratar a todos los empleados igual.	P 33	
			Tolerancia al mal desempeño	P 34	
		Valores gerenciales	Honestidad	P 35	Escala: ordinal Totalmente de acuerdo (5); De acuerdo (4); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); En desacuerdo (2); totalmente en desacuerdo (1)  Nivel de medición: Inadecuado [20 - 29], Regular [30 -39], Adecuado [40 - 50]
			Sinceridad	P 36	
			Responsabilidad	P 37	
			Lealtad	P 38	
			Respeto	P 39	
			Solidaridad	P 40	
			Confianza	P 41	
			Sentido de pertenencia	P 42	
			Transparencia	P 43	
		Obediencia	P 44		

## Anexo 2: Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<b>Problema Principal:</b>	<b>Objetivo Principal:</b>	No aplica por la naturaleza de la investigación de tipo descriptivo - propositivo	Competencias gerenciales	<p><b>Unidad de Análisis</b></p> <p>Personal con cargo directivo/ jefatural del hospital</p> <p><b>Población</b></p> <p>Personal del equipo de gestión del hospital</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Se considera la población de estudio</p>	<p><b>Por el enfoque de</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b></p> <p>Por su fuente es de campo. Por su finalidad es básica.</p> <p><b>Alcance de investigación:</b></p> <p>descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental de corte Transversal.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta para evaluar el nivel de conocimientos en gestión hospitalaria, así como evaluar las habilidades, actitudes y valores.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p> <p><b>Métodos de Análisis de</b></p> <p>se utilizará el software IBM SPSS Statistics V27.0 que ayudará el análisis descriptivo el cual se presentará en tablas, cuadros estadísticos (Hernández &amp; Mendoza, 2018).</p>
¿Cuál debe ser la propuesta para el desarrollo de competencias gerenciales de un equipo de gestión en un hospital público de Chiclayo?	Diseñar un módulo de desarrollo de competencias gerenciales para un equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo según las debilidades encontradas.					
<b>Problemas específicos:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>					
¿Cuál es el nivel de competencias gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo?	Determinar el nivel de competencias gerenciales del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo					
¿Cuál es la percepción del nivel de conocimientos en gestión hospitalaria del equipo directivo?	Describir el nivel de conocimientos en gestión hospitalaria del equipo de gestión,					
¿Cuál es el nivel de las principales habilidades gerenciales que posee el equipo de gestión?	Identificar el nivel de las principales habilidades gerenciales del equipo de gestión.					
¿Cuál es el grado de actitud que tienen los integrantes del equipo de gestión?	Determinar el grado de actitud que presenta el equipo de gestión.					
¿Cuál es el grado y la escala de valores que presentan los integrantes del equipo de gestión?	Establecer el grado y la escala de valores que posee los integrantes del equipo de gestión					

### Anexo 3

#### Instrumento de recolección de datos

#### Cuestionario para explorar las competencias gerenciales que poseen los integrantes del equipo de gestión de un hospital público de Chiclayo

Nombre del encuestador:		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora final:

Estimado(a) compañero(a) de trabajo:

El actual instrumento tiene por finalidad evaluar la percepción del nivel de conocimientos en gestión hospitalaria que poseen los integrantes del equipo directivo en un hospital de Chiclayo.

Sus respuestas serán totalmente confidenciales. Agradeceremos su participación por el tiempo que se toma para responder con la mejor sinceridad

<b>DATOS GENERALES:</b>		
1. Condición del encuestado	Director Subdirector Jefe de departamento Jefe de servicio Asesor Otro:	
2. Edad del encuestado en años		
3. Sexo	Masculino	1
	Femenino	2
5. grado académico	bachiller	0
	maestría	1
	doctorado	2
6. condición laboral	contratado	1
	nombrado	2
	Otro	3
7. Tiempo de servicio en el hospital		1
		2
8. Tiempo de servicio en el cargo		

INSTRUCCIONES: Marque con una “x” la opción de la columna en cada uno de las preguntas planteadas, de acuerdo con su apreciación del nivel de conocimientos, habilidades, actitudes – valores que tenga respecto a cada ítem; se adjunta la siguiente escala de valoración para que elija.

Muy bajo	bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

N°	Ítems	OPCIÓN DE RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
<b>D1: Conocimientos en Gestión hospitalaria</b>						
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos en planificación?					
2	¿Ha aplicado o contribuido a la planificación en su area de trabajo?					
3	¿Cómo considera su nivel de conocimientos en organización?					
4	¿Ha aplicado o contribuido a la organización en su area de trabajo?					
5	¿Cómo considera su nivel de conocimientos para dirigir un servicio/ departamento?					
6	¿Ha aplicado o contribuido a la dirección de su servicio/ departamento?					
7	¿Cómo considera su nivel de conocimientos respecto al control como parte del proceso administrativo?					
8	¿Ha aplicado o contribuido al control en su area de trabajo?					
<b>D2: Habilidades Gerenciales</b>						
<b>D2.1 Habilidades personales</b>						
9	¿Cómo considera su capacidad de desarrollo del autoconocimiento?					
10	¿Cómo considera su capacidad para manejar el estrés personal?					
11	¿Cómo considera su capacidad para analizar problemas identificando causas y efectos?					

12	¿Cómo considera su capacidad para dar una opinión crítica respecto a las situaciones críticas o problemas en su trabajo?					
13	¿Cómo considera su capacidad para dar solución analítica y creativa de problemas?					
<b>D2.2. Habilidades interpersonales</b>						
14	¿Ha realizado coaching personal o solicitado consultoría como apoyo?					
15	¿Con qué frecuencia siente que ha realizado una comunicación asertiva?					
16	¿Ha tenido la oportunidad de ganar poder o de tener influencia?					
17	¿Ha tenido oportunidad de negociar y manejar algún conflicto en su área de trabajo?					
18	¿Con qué frecuencia ha motivado a los demás?					
<b>D3.3. Habilidades grupales</b>						
19	¿Ha tenido la oportunidad de facultar o delegar funciones?					
20	¿Con qué frecuencia organiza y realiza trabajo en equipo?					
21	¿Considera que realiza funciones de liderazgo en su grupo?					
22	¿Le es fácil tomar decisiones para resolver problemas?					
23	¿Se siente capaz de conducir presentaciones orales y escritas?					
24	¿Se siente capaz de conducir entrevistas?					
25	¿Se siente capaz de conducir reuniones?					
<b>D3. Actitudes gerenciales</b>						
26	¿Se mantiene optimista durante el trabajo?					
27	¿Se mantiene motivado durante el trabajo?					
28	¿Utiliza estrategias para ayudarse en sus actividades diarias?					
29	¿Tiene la capacidad de iniciativa en sus actividades y tareas?					
30	¿Evita usted imponer excesivas reglas?					



31	¿Reconoce los logros de sus compañeros de trabajo?					
32	¿Recomienda contratar y promocionar personal con el perfil adecuado?					
33	¿Trata a todos los empleados por igual?					
34	¿Se considera tolerante ante el desempeño precario de sus trabajadores a cargo?					
<b>D4.- Valores Gerenciales</b>						
35	¿Considera usted que la solidaridad es uno de los pilares de la salud?					
36	¿Considera usted que decir y hacer lo correcto es una obligación?					
37	¿Considera que es necesario decir la verdad así cause dolor a otros?					
38	¿Defendería a su compañero de trabajo para evitarle algún castigo?					
39	¿Ha tenido alguna discusión con alguno de sus compañeros?					
40	¿Confía usted en sus compañeros de trabajo?					
41	¿Con qué frecuencia siente que cumple sus actividades a tiempo?					
42	¿Siente que su centro de trabajo es como su segundo hogar?					
43	¿Obedece lo que su superior le indica hacer?					
44	¿Considera que se debe mostrar lo que se hace sin ocultar nada a sus compañeros?					

### Escala de valores

En los siguientes párrafos hay dos listados de afirmaciones u oraciones, los primeros son valores terminales, que consisten en estados deseables de existencia, piense como si fuera una meta a alcanzar durante su vida. Luego se muestran otro listado que corresponde a valores instrumentales, los cuales se consideran como el modo de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales

En cada listado clasifique las oraciones de acuerdo con lo importante que usted considera para su personalidad, inicie con 1 al más importante, luego 2 al que considera el segundo y así sucesivamente. Cada listado es por separado

**Valores Terminales:**

- ( ) Felicidad, satisfacción en la vida
- ( ) Conocimiento y sabiduría
- ( ) Paz y armonía en el mundo
- ( ) Orgullo en los logros.
- ( ) Prosperidad y riqueza
- ( ) Amistades duraderas
- ( ) Reconocimiento de los compañeros
- ( ) Salvación, buscando la vida eterna.
- ( ) Respeto a ti mismo
- ( ) Seguridad libre de amenazas.

**Valores instrumentales**

- ( ) Solidaridad, apoyo incondicional en situación difícil
- ( ) Responsabilidad.
- ( ) Confianza, ser tomado en cuenta por los demás
- ( ) Obediencia, cumplir los deseos de los demás
- ( ) Lealtad, fidelidad a los principios morales o a alguien
- ( ) Respeto, consideración a una persona
- ( ) Honestidad, veracidad
- ( ) Sentido de pertenencia,
- ( ) Sinceridad
- ( ) Transparencia, ser claros en lo que se dice y hace

## Ficha técnica del instrumento

### FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA EXPLORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE UN HOSPITAL DE CHICLAYO

CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO	
1) Nombre del instrumento	Cuestionario para explorar las competencias gerenciales del equipo de gestión de un hospital,
2) Autor:	Omar Gonzalo Tineo Carrasco.
3) N° de ítems	44
4) Administración	Individual
5) Duración	30 minutos
6) Población	42 miembros del equipo directivo de un hospital de Chiclayo
7) Finalidad	Identificar el nivel de conocimientos en gestión, habilidades, actitudes y valores gerenciales del equipo de gestión en un hospital de Chiclayo
8) Materiales	Cuaderno de ítems, formato de consentimiento
9) Codificación:	<p>el presente cuestionario evalúa cuatro dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>I. Conocimientos (ítems 1-8); Deficiente [8-18], Regular: [19-28], Bueno: [29-40].</li><li>II. Habilidades (ítems 9-25); Inadecuado [17 -39] Regular [ 40 -61] Adecuado [62 - 85]</li><li>III. Actitudes (ítems 26-34); Inadecuado [9 - 20], Regular [21 - 32], Adecuado [33 - 45]</li><li>IV. Valores (ítems 35-44); Inadecuado [10 - 22], Regular [ 23 -36], Adecuado [37 - 50].</li></ul> <p>Para sacar la puntuación en cada dimensión se suman los puntos obtenidos de cada ítem correspondiente y para sacar la puntuación total se suman los resultados parciales de cada dimensión, luego se halló el promedio de las cuatro dimensiones.</p>
10) Características psicométricas:	<p><b>Confiabilidad:</b> La confiabilidad de un instrumento consiste en determinar la</p>

consistencia interna de las preguntas formuladas para medir dicha variable de estudio; vale decir, detectar si existe algún enunciado que tenga un mayor o menor error de medida con que se medirá el nivel cognitivo, habilidades, actitudes y valores del equipo directivo en un hospital de Chiclayo, para ello, se utilizó el método del cálculo de coeficiente de fiabilidad de Alfa de Cronbach; el cual se aplicó a una muestra piloto de 15 personas con cualidades parecidas a la muestra, encontrándose un valor de 0.872 esto permitió deducir que el instrumento que se va a aplicar es SIGNIFICATIVAMENTE CONFIABLE.

**Validez:** para validar el presente instrumento se determinó mediante la opinión de tres expertos, profesionales en el campo de la salud que poseían grado de maestría y que tenían experiencia en el tema de investigación.

**11) Observaciones:**

Una vez obtenida las puntuaciones mediante el actual instrumento se agruparon en la siguiente escala: Deficiente [44 -102], Regular: [102-160], Bueno: [161-220].

Estos valores se tuvieron en cuenta para definir el nivel de competencias gerenciales del equipo directivo y poder formular los lineamientos que debe tener el plan de capacitación en competencias gerenciales

## Anexo 4: validación de instrumentos de recolección de datos

### Validación por Experto 1

#### COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones
									Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Competencias gerenciales	cognitivo	Planificación	1. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos en planificación?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			2. ¿Ha aplicado o contribuido a la planificación en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Organización	3. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos en organización?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			4. ¿Ha aplicado o contribuido a la organización en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Dirección	5. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos para dirigir un servicio/ departamento?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			6. ¿Ha aplicado o contribuido a la dirección de su servicio/ departamento?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Control	7. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos respecto al control como parte del proceso administrativo?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			8. ¿Ha aplicado o contribuido al control en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Habilidades	Autoconocimiento	9. ¿Cómo considera su capacidad de desarrollo del autoconocimiento?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		

Manejo del estrés	10. ¿Cómo considera su capacidad para manejar el estrés personal?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		
Pensamiento analítico	11. ¿Cómo considera su capacidad para analizar problemas identificando causas y efectos?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		
Pensamiento crítico	12. ¿Cómo considera su capacidad para dar una opinión crítica respecto a las situaciones críticas o problemas en su trabajo?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
Solución de problemas	13. ¿Cómo considera su capacidad para dar solución analítica y creativa de problemas?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
Coaching, consultoría	14. ¿Ha realizado coaching personal o solicitado consultoría como apoyo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Comunicación asertiva	15. ¿Con qué frecuencia siente que ha realizado una comunicación asertiva?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Poder e influencia	16. ¿Ha tenido la oportunidad de ganar poder o de tener influencia?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
negociación y manejo de conflictos	17. ¿Ha tenido oportunidad de negociar y manejar algún conflicto en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Motivación	18. ¿Con qué frecuencia ha motivado a los demás?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Facultamiento delegación	19. ¿Ha tenido la oportunidad de facultar o delegar funciones?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Trabajo en equipo	20. ¿Con qué frecuencia organiza y realiza trabajo en equipo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Liderazgo	21. ¿Considera que realiza funciones de liderazgo en su grupo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Toma de decisiones	22. ¿Le es fácil tomar decisiones para resolver problemas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

	Exposición oral y escrita	23. ¿Se siente capaz de conducir presentaciones orales y escritas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Conducción de entrevistas	24. ¿Se siente capaz de conducir entrevistas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Conducción de juntas	25. ¿Se siente capaz de conducir reuniones?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Actitudes	optimista	26. ¿Se mantiene optimista durante el trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Motivador	27. ¿Se mantiene motivado durante el trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	estratega	28. ¿Utiliza estrategias para ayudarse en sus actividades diarias?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Iniciativa	29. ¿Tiene la capacidad de iniciativa en sus actividades y tareas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Reconocer logros	30. ¿Evita usted imponer excesivas reglas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	imponer excesivas reglas	31. ¿Reconoce los logros de sus compañeros de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Contratar y promocionar personal adecuado	32. ¿Recomienda contratar y promocionar personal con el perfil adecuado?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Tratar a todos por igual	33. ¿Trata a todos los empleados por igual?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Tolerancia al mal desempeño	34. ¿Se considera tolerante ante el desempeño precario de sus trabajadores a cargo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Valores	Solidaridad	35. ¿Considera usted que la solidaridad es uno de los pilares de la salud?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	X		X		X		X		
	Honestidad	36. ¿Considera usted que decir y hacer lo correcto es una	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

	obligación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
Sinceridad	37. ¿Considera que es necesario decir la verdad así cause dolor a otros?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Lealtad	38. ¿Defendería a su compañero de trabajo para evitarle algún castigo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Respeto	39. ¿Ha tenido alguna discusión con alguno de sus compañeros?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Confianza	40. ¿Confía usted en sus compañeros de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Responsabilidad	41. ¿Con qué frecuencia siente que cumple sus actividades a tiempo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Sentido de pertenencia	42. ¿Considera usted que el centro de trabajo es como su segundo hogar?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Obediencia	43. ¿Obedece lo que su superior le indica hacer?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Transparencia	44. ¿Considera que se debe mostrar lo que se hace sin ocultar nada a sus compañeros?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

  
 ABEL EDUARDO CHAVARRY ISLA

  
**Dr. Abel Chavarry Isla**  
 MEDICO CIRUJANO  
 CMP 27072



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I.- DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del . CHAVARRY ISLA ABEL EDUARDO  
experto:

Institución donde labora: Hospital Regional Lambayeque

Especialidad: Maestría en Administración.

Instrumento de evaluación: Cuestionario para explorar las competencias gerenciales que poseen los integrantes del equipo de gestión de un hospital de Chiclayo

Autor (s) del instrumento (s): Omar Gonzalo Tineo Carrasco

### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE(1) DEFICIENTE(2) ACEPTABLE(3) BUENA(4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje aprobado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales					X
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable:					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis problema y objetivos de la investigación.					X
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					X
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y <b>variable de estudio</b> :					X
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x

<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada <b>dimensión de la variable</b> :					X
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					X
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
		50				

(Nota Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN.**

50

Lugar y fecha: Chiclayo, 18 de octubre 2022

  
 ABEL EDUARDO CHAVARRY ISLA





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **CHAVARRY ISLA**  
Nombres **ABEL EDUARDO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16644393**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD ESAN**  
Presidente **LESLIE PIERCE DIEZ CANSECO**  
Secretario General **ANA MARIA VILLANUEVA**  
Decano **ALBERTO ZAPATER CATERIANO**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAGISTER ADMINISTRACION**  
Fecha de Expedición **21/07/2004**  
Resolución/Acta **913-16-2004**  
Diploma **A580169**  
Fecha Matrícula **Sin información (\*\*\*\*\*)**  
Fecha Egreso **Sin información (\*\*\*\*\*)**

Fecha de emisión de la constancia:  
10 de Junio de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000775122

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 10/06/2022 16:24:25-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe>

## Validación por Experto 2

### COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones
									Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Competencias gerenciales	cognitivo	Planificación	1. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos en planificación?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			2. ¿Ha aplicado o contribuido a la planificación en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Organización	3. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos en organización?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			4. ¿Ha aplicado o contribuido a la organización en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Dirección	5. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos para dirigir un servicio/ departamento?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			6. ¿Ha aplicado o contribuido a la dirección de su servicio/ departamento?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Control	7. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos respecto al control como parte del proceso administrativo?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			8. ¿Ha aplicado o contribuido al control en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Habilidades	Autoconocimiento	9. ¿Cómo considera su capacidad de desarrollo del autoconocimiento?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		

Manejo del estrés	10. ¿Cómo considera su capacidad para manejar el estrés personal?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		
Pensamiento analítico	11. ¿Cómo considera su capacidad para analizar problemas identificando causas y efectos?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		
Pensamiento crítico	12. ¿Cómo considera su capacidad para dar una opinión crítica respecto a las situaciones críticas o problemas en su trabajo?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
Solución de problemas	13. ¿Cómo considera su capacidad para dar solución analítica y creativa de problemas?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
Coaching, consultoría	14. ¿Ha realizado coaching personal o solicitado consultoría como apoyo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Comunicación asertiva	15. ¿Con qué frecuencia siente que ha realizado una comunicación asertiva?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Poder e influencia	16. ¿Ha tenido la oportunidad de ganar poder o de tener influencia?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
negociación y manejo de conflictos	17. ¿Ha tenido oportunidad de negociar y manejar algún conflicto en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Motivación	18. ¿Con qué frecuencia ha motivado a los demás?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Facultamiento delegación	19. ¿Ha tenido la oportunidad de facultar o delegar funciones?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Trabajo en equipo	20. ¿Con qué frecuencia organiza y realiza trabajo en equipo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Liderazgo	21. ¿Considera que realiza funciones de liderazgo en su grupo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Toma de decisiones	22. ¿Le es fácil tomar decisiones para resolver problemas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

	Exposición oral y escrita	23. ¿Se siente capaz de conducir presentaciones orales y escritas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Conducción de entrevistas	24. ¿Se siente capaz de conducir entrevistas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Conducción de juntas	25. ¿Se siente capaz de conducir reuniones?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Actitudes	optimista	26. ¿Se mantiene optimista durante el trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Motivador	27. ¿Se mantiene motivado durante el trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	estratega	28. ¿Utiliza estrategias para ayudarse en sus actividades diarias?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Iniciativa	29. ¿Tiene la capacidad de iniciativa en sus actividades y tareas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Reconocer logros	30. ¿Evita usted imponer excesivas reglas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	imponer excesivas reglas	31. ¿Reconoce los logros de sus compañeros de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Contratar y promocionar personal adecuado	32. ¿Recomienda contratar y promocionar personal con el perfil adecuado?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Tratar a todos por igual	33. ¿Trata a todos los empleados por igual?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Tolerancia al mal desempeño	34. ¿Se considera tolerante ante el desempeño precario de sus trabajadores a cargo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Valores	solidaridad	35. ¿Considera usted que la solidaridad es uno de los pilares de la salud?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	X		X		X		X		
	honestidad	36. ¿Considera usted que decir y hacer lo correcto es una	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

		obligación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
Sinceridad	37.	¿Considera que es necesario decir la verdad así cause dolor a otros?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Lealtad	38.	¿Defendería a su compañero de trabajo para evitarle algún castigo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Respeto	39.	¿Ha tenido alguna discusión con alguno de sus compañeros?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Confianza	40.	¿Confía usted en sus compañeros de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Responsabilidad	41.	¿Con qué frecuencia siente que cumple sus actividades a tiempo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Sentido de pertenencia	42.	¿Considera usted que el centro de trabajo es como su segundo hogar?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Obediencia	43.	¿Obedece lo que su superior le indica hacer?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
transparencia	44.	¿Considera que se debe mostrar lo que se hace sin ocultar nada a sus compañeros?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD  
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE

*Dr. Percy Díaz Morón*  
MÉDICO ESPECIALISTA EN MEDICINA FAMILIAR  
CMP 43399 RNE 022210

PERCY DIAZ MORON

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I.- DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del . PERCY DIAZ MORON  
 experto:

Institución donde labora: Hospital Regional Lambayeque

Especialidad: Maestría en ciencias con mención en gestión de los servicios de salud.

Instrumento de evaluación: Cuestionario para explorar las competencias gerenciales que poseen los integrantes del equipo de gestión de un hospital de Chiclayo

Autor (s) del instrumento (s): Omar Gonzalo Tineo Carrasco

### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE(1) DEFICIENTE(2) ACEPTABLE(3) BUENA(4) EXCELENTE(5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje aprobado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales					X
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable:					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis problema y objetivos de la investigación.					X
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					X
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y <b>variable de estudio:</b>					X
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x



<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada <b>dimensión de la variable:</b>					X
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					X
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
		50				

(Nota Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN.**

50
----

Lugar y fecha: Chiclayo, 22 de octubre 2022

Gobierno Regional Lambayeque  
Gerencia Regional de Salud  
Hospital Regional Lambayeque



-----  
**Dr. Percy Diaz Moron**  
Médico Especialista en Medicina Familiar  
CMP 43399 RNE 022210

-----  
**PERCY DIAZ MORON**



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **DIAZ MORON**  
Nombres **PERCY**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16787935**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
Rector **JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ**  
Secretario General **WILMER CARBAJAL VILLALTA**  
Directora **OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS**

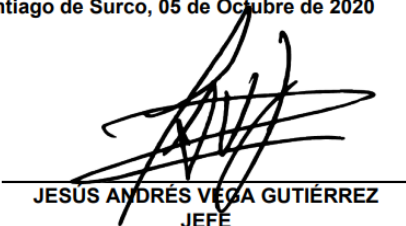
### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**  
Fecha de Expedición **04/02/20**  
Resolución/Acta **5-2020-CU**  
Diploma **UNPRG-EPG-2020-0003**



CÓDIGO VIRTUAL 7282543

Santiago de Surco, 05 de Octubre de 2020

  
JESÚS ANDRÉS VEGA GUTIÉRREZ  
JEFE  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 05/10/2020 17:58:15-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Firma mecánica al amparo del numeral 4.4 del artículo 4° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General; y de los artículos 141° y 141°-A del Código Civil.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*) Tiene una vigencia de 180 días calendario que vence el 03 de Abril de 2021

### Validación por Experto 3

#### COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones
									Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Competencias gerenciales	cognitivo	Planificación	1. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos en planificación?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			2. ¿Ha aplicado o contribuido a la planificación en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Organización	3. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos en organización?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			4. ¿Ha aplicado o contribuido a la organización en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Dirección	5. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos para dirigir un servicio/ departamento?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			6. ¿Ha aplicado o contribuido a la dirección de su servicio/ departamento?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
		Control	7. ¿Cómo considera su nivel de conocimientos respecto al control como parte del proceso administrativo?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
			8. ¿Ha aplicado o contribuido al control en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Habilidades	Autoconocimiento	9. ¿Cómo considera su capacidad de desarrollo del autoconocimiento?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		

Manejo del estrés	10. ¿Cómo considera su capacidad para manejar el estrés personal?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		
Pensamiento analítico	11. ¿Cómo considera su capacidad para analizar problemas identificando causas y efectos?	muy mala (1)	mala (2)	Regular (3)	buena (4)	muy buena (5)	X		X		X		X		
Pensamiento crítico	12. ¿Cómo considera su capacidad para dar una opinión crítica respecto a las situaciones críticas o problemas en su trabajo?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
Solución de problemas	13. ¿Cómo considera su capacidad para dar solución analítica y creativa de problemas?	muy bajo (1)	bajo (2)	Intermedio (3)	alto (4)	Muy alto (5)	X		X		X		X		
Coaching, consultoría	14. ¿Ha realizado coaching personal o solicitado consultoría como apoyo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Comunicación asertiva	15. ¿Con qué frecuencia siente que ha realizado una comunicación asertiva?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Poder e influencia	16. ¿Ha tenido la oportunidad de ganar poder o de tener influencia?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
negociación y manejo de conflictos	17. ¿Ha tenido oportunidad de negociar y manejar algún conflicto en su área de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Motivación	18. ¿Con qué frecuencia ha motivado a los demás?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Facultamiento delegación	19. ¿Ha tenido la oportunidad de facultar o delegar funciones?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Trabajo en equipo	20. ¿Con qué frecuencia organiza y realiza trabajo en equipo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Liderazgo	21. ¿Considera que realiza funciones de liderazgo en su grupo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Toma de decisiones	22. ¿Le es fácil tomar decisiones para resolver problemas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

	Exposición oral y escrita	23. ¿Se siente capaz de conducir presentaciones orales y escritas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Conducción de entrevistas	24. ¿Se siente capaz de conducir entrevistas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Conducción de juntas	25. ¿Se siente capaz de conducir reuniones?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Actitudes	optimista	26. ¿Se mantiene optimista durante el trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Motivador	27. ¿Se mantiene motivado durante el trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	estratega	28. ¿Utiliza estrategias para ayudarse en sus actividades diarias?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Iniciativa	29. ¿Tiene la capacidad de iniciativa en sus actividades y tareas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Reconocer logros	30. ¿Evita usted imponer excesivas reglas?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	imponer excesivas reglas	31. ¿Reconoce los logros de sus compañeros de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Contratar y promocionar personal adecuado	32. ¿Recomienda contratar y promocionar personal con el perfil adecuado?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Tratar a todos por igual	33. ¿Trata a todos los empleados por igual?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
	Tolerancia al mal desempeño	34. ¿Se considera tolerante ante el desempeño precario de sus trabajadores a cargo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Valores	solidaridad	35. ¿Considera usted que la solidaridad es uno de los pilares de la salud?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	X		X		X		X		
	honestidad	36. ¿Considera usted que decir y hacer lo correcto es una	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

	obligación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
Sinceridad	37. ¿Considera que es necesario decir la verdad así cause dolor a otros?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Lealtad	38. ¿Defendería a su compañero de trabajo para evitarle algún castigo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Respeto	39. ¿Ha tenido alguna discusión con alguno de sus compañeros?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Confianza	40. ¿Confía usted en sus compañeros de trabajo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Responsabilidad	41. ¿Con qué frecuencia siente que cumple sus actividades a tiempo?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Sentido de pertenencia	42. ¿Considera usted que el centro de trabajo es como su segundo hogar?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
Obediencia	43. ¿Obedece lo que su superior le indica hacer?	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		
transparencia	44. ¿Considera que se debe mostrar lo que se hace sin ocultar nada a sus compañeros?	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Siempre (5)	X		X		X		X		

  
 -----  
**Liliana Del Rosario Muro Exebio**  
**LIC. ENFERMERIA**  
**CEP. 22212 - RNE. 1778**

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I.- DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del . ILIANA DEL ROSARIO MURO EXEBIO  
experto:

Institución donde labora: Hospital Regional Lambayeque

Especialidad: Maestría en gerencia de servicios de salud.

Instrumento de evaluación: Cuestionario para explorar las competencias gerenciales que poseen los integrantes del equipo de gestión de un hospital de Chiclayo

Autor (s) del instrumento (s): Omar Gonzalo Tineo Carrasco

### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE(1) DEFICIENTE(2) ACEPTABLE(3) BUENA(4) EXCELENTE(5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje aprobado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales					X
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable:					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis problema y objetivos de la investigación.					X
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					X
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y <b>variable de estudio</b> :					X
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x

<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada <b>dimensión de la variable:</b>					X
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					X
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
		50				

(Nota Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN.**

50

Lugar y fecha: Chiclayo, 22 de octubre 2022

  
 -----  
 Liliana Del Rosario Muro Exebio  
 LIC. ENFERMERIA  
 CEP. 22212 - RNE. 1778





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **MURO EXEBIO**  
Nombres **ILIANA DEL ROSARIO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **17430512**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA**  
Rector **OSWALDO ZEGARRA ROJAS**  
Decano **FERNANDO SALAZAR SILVA**  
Secretario General **JUAN JIMENEZ BENDEZU**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAGISTER EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**  
Fecha de Expedición **23/06/2004**  
Resolución/Acta **406-2004**  
Diploma **867**  
Fecha Matrícula **Sin información (\*\*\*\*\*)**  
Fecha Egreso **Sin información (\*\*\*\*\*)**

Fecha de emisión de la constancia:  
20 de Enero de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001085390

JESSICA MARTHA ROJÁS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 20/01/2023 20:57:31-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.

### Anexo 5: Base de datos

DIMENSIONES Nº Pregunta Nº encuesta	CONOCIMIENTOS								HABILIDADES GERENCIALES																
									H. Personales					H. interpersonales					H. grupales						
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25
1	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4
3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	5	4	3	4	3	4	4	2	4	3	2	4	3	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
7	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4
10	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
11	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
13	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
14	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
16	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
17	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
18	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	1	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5
19	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4
21	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
22	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4
24	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
25	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
28	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
29	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	2	5	5	5	3	3	4	3	3	4
31	3	3	3	3	2	5	2	2	4	4	3	4	4	1		3	4	4	2	3	2	3	4	4	4
32	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
33	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
34	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3
40	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3		4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4
41	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4

DIMENSIONES Nº Pregunta Nº encuesta	ACTITUDES GERENCIALES									VALORES GERENCIALES									
	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44
1	3	3	3	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	2	3	4	3	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	2	3	5	5	4	5
4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	2	3	4	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	1	3	5	5	5	5
7	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	1	2	4	3	4	3	4
8	3	3	4	4	3	3	5	5	4	5	5	4	4	2	3	4	3	4	5
9	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	2	4	3
10	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	2	3
11	4	4	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3
12	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
13	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
14	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5
15	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	2	4	5	5	5	4
18	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4
19	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
20	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5	5
21	4	3	3	4	2	4	3	5	3	4	3	4	3	2	3	5	5	4	4
22	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	3	4	4	5	5
24	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
25	5	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	2	4	4	1	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	1	3	4	5	4	4	4
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3
28	4	2	2	4	3	3	2	5	3	4	2	4	3	3	2	5	5	3	3
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
30	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	5	3	2	3	3	3	2	4
31	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	3	3	3	5	5	5
32	4	3	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	3	2	3	4	3	3	4
33	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	2	4	4	4	5	4
34	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	2	5	5	5	3	5
35	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4
36	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	3	3	3	4	3	4	4	1	4	5	3	2	4	4	3	3	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	3	5	5	5	5
39	4	4	4	4	3		4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	3	3	5
40	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5
41	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4	3	5	5
42	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3



## Anexo 6.

### PROPUESTA DE MÓDULO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

#### Datos generales

1. Unidad de capacitación	:	Hospital público de Chiclayo.
2. Horas	:	96 horas 32 teóricas (Sincrónicas) 64 prácticas (asincrónicas y prácticas presenciales)
3. Fecha de inicio	:	11 AL 17/01/2023
4. Fecha de término	:	25 AL 31/03/2023
5. Horario	:	Sincrónicas: lunes, miércoles, sábado: de 19:00 a 22:20 y domingo: de 08:00 a 13:00 y Asincrónicas. De acuerdo con horarios participantes y docente
6. Desarrollo clases en línea	:	Plataforma Google meet, aula Virtual, correo electrónico, etc
7. Local prácticas	:	Hospital público de Chiclayo
8. Condición	:	Obligatorio
9. Docente	:	Invitado
10. Coordinador académico	:	Jefe de capacitación del Hospital

#### CONTENIDO:

1. Sumilla
2. Competencias
3. Programación de Contenidos
4. Personal Docente
5. Metodología de la Enseñanza
6. Sistema de evaluación
7. Productos para entregar
8. Bibliografía

## **1. SUMILLA**

Capacita al profesional de salud miembros del equipo de gestión para administrar y gerenciar servicios hospitalarios y/o establecimientos de salud, desarrolla los fundamentos técnicos, filosóficos, y metodológicos de la planificación estratégica, desarrollando habilidades y competencias necesarias para el logro de eficiencia y eficacia en la gerencia de las unidades productivas de salud (UPSS) de un hospital nivel III-1

## **2. COMPETENCIAS GENERALES**

Aplicar los conocimientos e instrumentos actuales de la gestión de las unidades productivas de salud de un hospital público nivel III-1

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- 2.1.** Identifica y analiza los diferentes procesos de la gestión hospitalaria bajo una concepción sistémica y orientada a la mejora continua de la satisfacción de los clientes internos y externos
- 2.2.** Comprende los procesos del sistema de gestión hospitalaria como factor estratégico en la gestión de las organizaciones de salud, recurso generador de valor y de ventajas competitivas
- 2.3.** Aplica los instrumentos de gestión de las unidades productivas de salud necesarias para lograr el adecuado funcionamiento de este y brindar un servicio de calidad.
- 2.4.** Desarrollar habilidades gerenciales que permita la conducción adecuada de una UPSS

## **3. PROGRAMACIÓN DE CONTENIDOS :**

MÓDULO	CAPACIDADES	ACTITUDES	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (Productos/ Desempeño/Contenido)
<b>Módulo I</b> Gestión hospitalaria	Conocer y aplica el proceso Administrativo de Gestión hospitalaria en su área de trabajo	Asiste puntualmente a las clases virtuales Muestra interés y dinamismo en el trabajo planificado en el silabo	<u>Día 1</u> Tema 01: Introducción General del Módulo 1.1. Presentación del módulo Tema 02: Marco Conceptual gestión hospitalaria	Exposición magistral  - Estrategias de problematización y debate  - Estrategias de aprendizaje visual  - Presentación de casos	- Revisión de sistema de calificación e instrumentos de evaluación  - Participación en Taller (Asincrónico) y Plenarias  -
	Identificar y comprender los aspectos más importantes del Sistema de Gestión hospitalaria	Demuestra actitud crítica y reflexiva para el entendimiento del fin de la Gestión de Recursos Humanos.	<u>Día 2</u> Tema 03: proceso administrativo. Planificación Organización	- Estrategias de aprendizaje visual Presentación de casos	- Evaluación de Desempeño (Según Rúbricas de Evaluación)  - Presentación de Informes de Talleres
	Formular documentos de gestión del servicio donde labora.	Participación Activa y actitudes positivas demostradas en clase virtuales.  Valora la importancia del proceso administrativo en los servicios de salud.	<u>Día 3</u> Tema 04: proceso administrativo. Dirección Control	- Estrategias de aprendizaje visual Presentación de casos	- Evaluación de Desempeño (Según Rúbricas de Evaluación)  - Presentación de Informes de Talleres

MÓDULO	CAPACIDADES	ACTITUDES	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (Productos/ Desempeño/ Contenido)
<b>Módulo II</b> Habilidades gerenciales	Conocer y aplicar las principales habilidades gerenciales	Asiste puntualmente a las clases virtuales Muestra interés y dinamismo en el trabajo planificado en el silabo	<u>Día 1</u> Tema 01: Introducción habilidades gerenciales Tema 02: Habilidades personales Pensamiento crítico Pensamiento creativo Solución de problemas Manejo del estrés	Exposición magistral - Estrategias de problematización y debate - Taller de demostración - Discusión de casos - Aprendizaje experiencial (Tutoría en servicio).	- Revisión de sistema de calificación e instrumentos de evaluación  - Participación en Taller (Asincrónico) y práctica  - Evaluación de desempeño
	Aplica las habilidades interpersonales en su área de trabajo	Demuestra actitud crítica y reflexiva para el entendimiento del fin de la Gestión de Recursos Humanos.	<u>Día 2</u> Tema 03: Habilidades interpersonales Comunicación asertiva Negociación y Manejo de conflictos Ganar poder e influencia Motivación coaching	- Taller de demostración - Discusión de casos - Aprendizaje experiencial Tutoría en servicio.	- Desempeño (Según Rúbricas de Evaluación) - Presentación de Informes de Talleres
	Conoce y aplica las habilidades grupales en su área de trabajo	Participación activa y actitudes positivas demostradas en clase virtuales.  Valora la importancia de las habilidades gerenciales en los servicios de salud. Demuestra respeto, responsabilidad y empatía con sus compañeros de trabajo	<u>Día 3</u> Tema 04: Habilidades Grupales Trabajo en equipo Liderazgo Toma de decisiones Facultamiento y delegación Conducción de entrevistas y juntas	- Taller de demostración - Discusión de casos - Aprendizaje experiencial Tutoría en servicio.	- Desempeño (Según Rúbricas de Evaluación) - Presentación de Informes de Talleres
Formular / aplicar los documentos de gestión del servicio donde labora					



#### 4. PERSONAL DOCENTE

##### 4.1.COORDINADOR DEL MÓDULO I:

Jefe de la unidad de capacitación del Hospital público.

##### 4.2.DOCENTES:

Docente invitado de una universidad local

##### 4.3.PERFIL DEL DOCENTE

- Médico cirujano, /Administrador.
- Doctorado / Maestría en Gerencia de servicios de salud.
- Docente de una universidad.
- Gerente servir.
- Experiencia: director o gerente público en alguna institución

#### 5. METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA

**Las Actividades para trabajar son las siguientes:**

- **Videoconferencia (Clase en línea).** Actividad comunicativa que permite una comunicación con los estudiantes en tiempo real en un escenario virtual. La comunicación es simultánea con audio y video. Para ello, los participantes deben estar conectados en el mismo momento.
- **Tareas** Actividades evaluativas que permite a los docentes asignar trabajos a los estudiantes y se exige como evidencia en forma digital, documentos de texto, presentación, imagen, video archivo, para luego ser subido al aula virtual, seguir directivas de anexos. Se califica usando escala numérica, escala personalizada, o métodos de calificación complejos como rúbricas.
- **El taller.** Nos permite proponer un trabajo evaluable por otros participantes. El taller se desarrolla en cinco fases, cada una con tareas determinadas para profesores y estudiantes, programando las fechas determinadas y con todo directamente por el profesor.
- **Trabajo Práctico:** Actividad práctica del servicio de salud donde labora, que aplica los conocimientos teóricos del módulo y que son monitoreados por el docente.

**Para el estudio de este módulo, usted cuenta con:**

- Normatividad vigente para el tema tratado
- Material interactivo enviado a su correo
- Guías y documentos para el estudio y la discusión de los diferentes temas.

## 6. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Se evaluará en tres líneas, teoría (examen y presentación de informes) práctica (desarrollo en talleres y en tutoría) y actitudinal (desempeño durante la tutoría),

## 7. PRODUCTO ACREDITABLE:

Es la actividad teórica práctica que los participantes realizarán con el objetivo de consolidar las competencias del módulo. El producto acreditable para este módulo será un Documento Técnico:

- Análisis Diagnóstico Situacional del servicio donde labora. Y
- Formulación de plan de trabajo del servicio donde labora

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Gutiérrez, E. (2016). Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes (2a ed.). Ecoe Ediciones <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/132186?page=124>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias (12a. edición). <http://latinoamerica.cengage.com>
- Madrigal, B. (2016). Habilidades directivas. Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento (3ra ed) Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Murillo, R. A., & Ugueto, M. G. (2022). Diseño de un plan de formación por competencias. Aplicación procedimental. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/226/2263186004/2263186004.pdf>
- Rodríguez, G., Peñarrieta, M., Ajila, D., Rodríguez, S., & Rodríguez, V. (2018). Habilidades gerenciales hospitalarias: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa (F. Chiriboga, Ed.). [www.munayi.uleam.edu.ec](http://www.munayi.uleam.edu.ec)
- Ruiz, L. M. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial. Revista Reflexiones y Saberes, 14, 41–52. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/download/1311/1667/533>

## Anexo 7

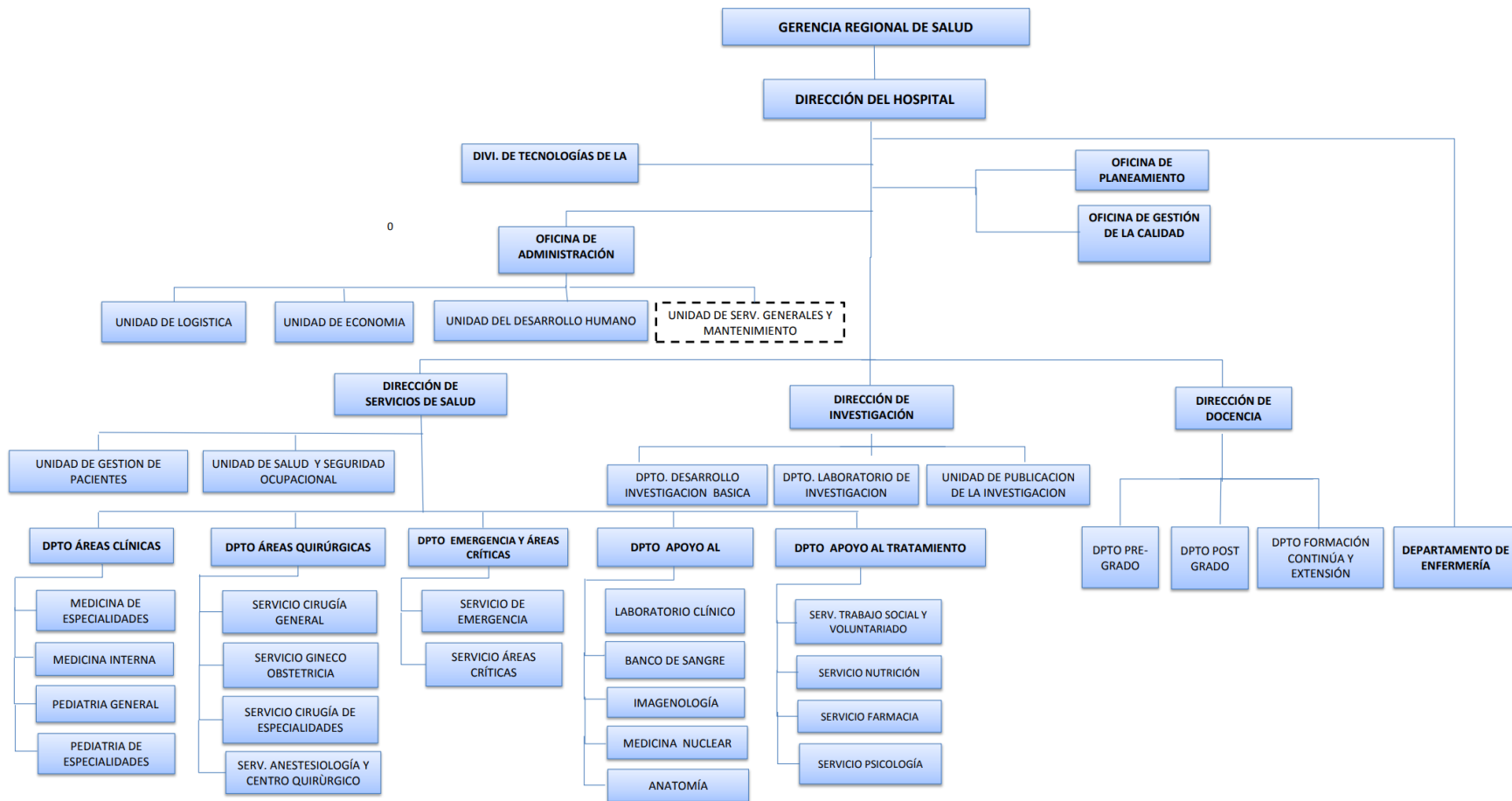
### EQUIPO DE GESTIÓN DE UN HOSPITAL DE CHICLAYO

N°	(según organigrama funcional)
1	Director ejecutivo
2	Jefe de planeamiento
3	Jefe de división de tecnologías de la información
4	Jefe de oficina de gestión de la calidad
5	Administrador
6	Jefe de unidad de logística
7	Jefe de unidad de economía
8	Jefe de unidad del desarrollo humano
9	Jefe de unidad de servicios general y mantenimiento
10	Director de investigación
11	Jefe de planeamiento desarrollo investigación básica
12	Jefe de planeamiento laboratorio de investigación.
13	Jefe de la unidad de publicación de la investigación
14	Jefe de Departamento de enfermería
15	Director de docencia.
16	Jefe de departamento de pregrado
17	Jefe de departamento de post grado
18	Jefe de departamento de formación continua y extensión
19	Director de servicios de salud
20	Jefe de la unidad de gestión de pacientes
21	Jefe de unidad de salud y seguridad ocupacional
22	Jefe de Departamento de área clínica
23	Coordinador de servicio de medicina interna
24	Coordinador de servicio de medicina de especialidades
25	Coordinador de servicio de pediatría general
26	Coordinador de servicio de pediatría especialidades

27	Jefe de Departamento de área quirúrgica
28	Coordinador del servicio de cirugía general
29	Coordinador de servicio de gineco obstetricia
30	Coordinador de servicio de Especialidades
31	Coordinador de servicio de anestesiología y centro quirúrgico
32	Jefe de Departamento de Emergencia y áreas críticas
33	Coordinador de servicio de emergencia
34	Coordinador de servicio de áreas críticas
35	Jefe de Departamento de apoyo al diagnóstico
36	Coordinador de servicio de laboratorio clínico
37	Coordinador de servicio de Imagenología
38	Coordinador de servicio de Medicina Nuclear
39	Coordinador de servicio de anatomía patológica
40	Jefe de Departamento de apoyo al tratamiento
41	Coordinador del Servicio de trabajo social y voluntariado
42	Coordinador del Servicio de nutrición
43	Coordinador del Servicio de farmacia
44	Coordinador del Servicio de psicología

**ORGANIZACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL REGIONAL DE LAMBAYEQUE**

(Aprobación Ordenanza regional N° 003-2012-GR.LAMB/CR) / 16-02-2012  
 (Ampliación con Decreto Regional N° 039-2012-GR.LAMB/PR) / 28-12-2012  
 (Ampliación con Decreto Regional N°016-2014-GR.LAMB/PR) / 22-05-2014  
 (Modificación con Decreto Regional N°021-2014-GR.LAMB/PR) / 03-07-2014  
 (Ampliación con Decreto Regional N°012-2015-GR.LAMB/PR) / 09-02-2015





**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, MANUEL ANTONIO CARDOZA SERNAQUE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Propuesta de un módulo de desarrollo de competencias gerenciales para un equipo de gestión de un hospital de Chiclayo", cuyo autor es TINEO CARRASCO OMAR GONZALO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 12.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo 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.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 29 de Diciembre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
MANUEL ANTONIO CARDOZA SERNAQUE <b>DNI:</b> 02855165 <b>ORCID:</b> 0000-0001-6738-0683	Firmado electrónicamente por: CARMANUE el 14- 01-2023 10:50:42

Código documento Trilce: TRI - 0504902