



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Instrumentos de gestión y la administración de la Red  
de Servicios de Salud La Convención - 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTION PÚBLICA**

**AUTOR:**

**Br. Giancarlo Velarde Humpire**

**ASESOR:**

**Dr. Edgar Enriquez Romero**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Planificación y Dirección**

**PERÚ - 2018**

## PÁGINA DEL JURADO

---

Dr. Melquiades CusiHuaman Hermoza  
Presidente

---

Dr. Waldo Enrique Campaña Morro  
Secretario

---

Dr. Edgar Enriquez Romero  
Vocal

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico con toda mi fe, amor y respeto A Dios Padre Celestial, quien con sus bendiciones me dio la oportunidad de llegar hasta aquí, a Jesucristo quien es mi camino, apoyo, guía personal y espiritual, sin ellos mi vida perdería todo sentido.

A mi Padre Erasmo, quien con su ejemplo y enseñanzas siempre se encarga de aleccionarme como debe de ser el proceder del ser humano aun en situaciones difíciles.

A Varinia mi madre, quien me muestra que con tenacidad se puede conseguir lo que uno anhela en la vida, a ella por enseñar con ejemplo y hechos concretos.

A mi amado y pequeño hijo de nombre Santhiago Erasmo, por enseñarme a ser mejor persona y mas aun a ser Padre.

A Floreusa, mi compañera de vida a ella por soportar mi personalidad, por tener paciencia y acompañarme en cada reto que deseo iniciar a ella con todo el amor del mundo.

A mi querido hermano Cesar, a el por ser hermano y amigo, a el por ser compañero de toda la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo por preocuparse por el desarrollo de la educación en el Peru, por aperturar nuevas sedes de Posgrado haciendo mas fácil el acceso a la educación.

A los Doctores y Maestros, docentes de la Escuela de Posgrado por su tiempo y dedicación en la enseñanza de los distintos cursos de la especialidad, a ellos mi total agradecimiento.

A la Sra. Marleny coordinanora de Quillabamba por su empeño en el comienzo, continuidad y culminación de la maestria en Gestion Publica, por su tiempo empleado en el desarrollo de los cursos, tramites administrativos, asi como proveer los insumos necesarios para el desarrollo de la misma.

Del mismo modo agradecer a todo el personal académico y administrativo de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo por todos los esfuerzos realizados para la culminación de esta promoción.

**MUCHAS GRACIAS**

## PRESENTACIÓN

Sr. Presidente

Sres. Miembros del Jurado

Presento el trabajo de investigación intitulado: "INSTRUMENTOS DE GESTION Y LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION – 2018", para dar cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, para así poder optar el grado académico de Maestro en Gestion Publica.

Esperando que los aportes del riguroso estudio contribuya en algo a la resolución de los problemas de la gestión publica con especial atención en los aspectos relacionados con los Instrumentos de Gestion publica y la Administracion particularmente en la Red de Servicios de Salud La Convencion.

La información presente en este trabajo de investigación se ha organizado en siete capítulos teniendo presente el esquema de investigación que nos sugirió la universidad.

En el primer capitulo se describe la introducción, en el segundo capitulo se presenta el marco metodológico, en el capitulo tres se muestran los resultados de la presente investigación, para el cuarto capitulo abordamos la discusión de los resultados obtenidos en el trabajo estadístico, en el capitulo cinco o quinto se detallan las conclusiones, en el sexto capitulo se anexan las recomendaciones que hemos propuesto, después del exahustivo análisis de los datos de las variables presentes en el estudio y finalmente en el séptimo capitulo presentamos las referencias en cuanto a la bibliografía que hemos utilizado de referencia y anexos del presente trabajo de investigación.

EL AUTOR.

## ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
Realidad Problemática.....	1
Trabajos Previos.....	5
1.3 Teorías Relacionadas al Tema.....	10
1.4 Formulación Del Problema. ....	37
Problema general. ....	37
Problemas específicos. ....	37
1.5 Justificación Del Estudio.....	37
1.6 Hipótesis. ....	40
Hipótesis General. ....	40
Hipótesis específicas.....	40
1.7 Objetivos. ....	40
Objetivo General.....	40
Objetivos específicos.....	40
II. METODOLOGIA.....	42
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	42
2.2. Variables, Operacionalización. ....	42
2.3. Población y muestra. ....	50
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	50
2.5. Método de análisis de datos .....	53
2.6. Aspectos éticos.....	53
III. RESULTADOS .....	55
3.1. DESCRIPCIÓN.....	55
3.2. Presentación de los Resultados Variable Instrumentos de gestion. ....	57

3.3. Contraste de hipótesis para correlación entre las variables Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud.....	69
IV. DISCUSION .....	74
V. CONCLUSIONES .....	76
VI. RECOMENDACIONES.....	77
ANEXOS.....	82

## RESUMEN

En la presente investigación intitulada: “Instrumentos de gestión y la administración de la red de servicios de salud La Convención - 2018”, el objetivo general fue determinar la relación existente entre los instrumentos de gestión y la administración de la red de servicios de salud La Convención – 2018.

Nuestro tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo, correlacional con diseño no experimental transversal y el enfoque es cuantitativo.

La muestra estuvo conformada por 46 trabajadores de la red de servicios de salud La Convención sede principal en la ciudad de Quillabamba. La técnica utilizada es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores. Para validar los instrumentos que se utilizaron fue el juicio de expertos para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que salió alta en ambas variables: 0.865 para la variable instrumento gestión y 0.891 para la variable administración de la red de servicio.

Con respecto al objetivo general: determinar de qué manera se relacionan los instrumentos de gestión y la administración de la red de servicios de salud La Convención – 2018, se concluye que existe relación directa y significativa entre los instrumentos de gestión y la administración de la red de servicios de salud La Convención. Lo que se prueba y sustenta con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = .000 < 0.05; Rho = .715) siendo este valor alto.

Palabras clave: instrumentos de gestión y administración de la red de servicios de salud la convención.

## ABSTRACT

In the present investigation entitled: "Management instruments and administration of the health services network La Convención - 2018", the general objective was to determine the relationship between the management instruments and the administration of the health services network. Convention - 2018.

Our type of research is basic, the level of research is descriptive, correlational with non-experimental transversal design and the approach is quantitative.

The sample consisted of 46 workers from the health services network La Convención, headquarters in the city of Quillabamba. The technique used is the survey and the data collection instruments were two questionnaires that were applied to the workers. To validate the instruments used was the expert judgment for the reliability of each instrument, the Crombach alpha was used, which came out high in both variables: 0.865 for the variable management instrument and 0.891 for the variable administration of the service network.

With regard to the general objective: to determine how the management instruments and the administration of the health services network are related The Convention - 2018, it is concluded that there is a direct and significant relationship between the management tools and the administration of the network of health services The Convention. What is tested and supported by the Spearman statistic (Bilateral sig. = .000 <0.05; Rho = .715), this value being high.

**Keywords:** instruments of management and administration of the health services network convention.

## INTRODUCCIÓN

### **REALIDAD PROBLEMÁTICA.**

La salud es un bien público y colectivo en el cual el estado debe de trabajar y hacer sus mejores sacrificios para velar y aumentar la salud de la población. Por lo tanto, el gobierno como delegado en la sociedad y en la economía, siempre ha tenido como uno de sus principales pilares la salud dentro de sus objetivos más importantes; y el comprendimiento de la salud, como un bien, ha definido distintas intervenciones de los actores en la sociedad. Es así que para dar cumplimiento a los objetivos dentro del sector salud se crea la Red de Salud La Convención que lo hace oficial el diario "El Peruano" donde se publica en la sección Salud y con fecha 3 de junio del año 2003 R. M. Nro. 638 – 2003 - SA/DM, que autoriza el documento llamado "Delimitación de las Direcciones de Salud y Micro redes de Salud del Ministerio de Salud" firmado por el entonces Ministro de Salud Fernando Carbone Campoverde durante el periodo de gobierno del Economista. Alejandro Toledo Manrique Presidente constitucional de la República del Perú.

Asimismo se fundamenta el establecimiento del Art. 25° del Reglamento de la Ley N° 27657 Ley del Minsa, aprobado por D.S. 013-2002-SA, que declara que las direcciones de salud tienen a su cuidado como órganos desconcentrados a las direcciones ejecutivas de las redes de salud y a los hospitales que se dedican a brindar atención de Salud de alta complejidad. En tanto las Direcciones de Redes de Salud tienen como a sus órganos desconcentrados a Hospitales que brindan atenciones de baja y mediana complejidad y como unidades orgánicas de línea a las Micro redes de Salud.

Con la exhibición de estas causas reglamentadas y normadas por el Ministerio de Salud se admite la demarcación de las direcciones de salud y Micro Redes de Salud del ministerio de salud que engloba la cantidad, población asignada y la especificación del entorno geográfico; en ese entender en la provincia de la Convención se crea la Red de Salud La Convención, primeramente se tenía en cuenta siete (07) Micro redes de Salud comprendida también dentro de estas, la

Micro red de Salud de Quimbiri - Pichari; sin embargo por temas de acceso geográfico un tanto complicado se convierte en una nueva unidad ejecutora con libertad administrativa y financiera llamada Red de Servicios de Salud Quimbiri – Pichari demarcación territorial perteneciente también a la DIRESA - CUSCO.

La Red de Salud La Convención es comprendida por micro redes de Salud tales como Maranura, Pucyura, Palma Real, Quellouno, Camisea y Kiteni y la Micro red de Salud Pavayoc. De este modo la Red de Salud La Convención tiene 72 lugares de atención de salud entre puestos y centros de Salud situados estratégicamente en el perímetro de la provincia de la Convención que tiene objetivos fundamentales de combatir y controlar enfermedades particulares de la zona tales como el dengue, la malaria, Hepatitis, la fiebre amarilla, la Bartonela, leishmaniosis entre otras afecciones tropicales.

La sede institucional principal de de la Red de Salud La Convención cuenta con diecisiete (17) estrategias sanitarias constituidas en 09 programas presupuestarios que monitorean y controlan la labor de los distintos establecimientos de Salud y estas a la misma vez logran objetivos institucionales a través de DAIS, (dirección de atención integral de salud).

La Ejecutora 404 Red de Servicios de Salud La Convención tiene unidades administrativas y goza de autonomía financiera y económica. Hasta el momento la Red de Salud La Convención tiene a su cargo el los recursos humanos los que laboran a nivel provincial distribuido de la siguiente manera, 368 servidores nombrados y 210 servidores contratados del régimen contrato administrativo de servicios entre técnicos asistenciales, profesionales de la salud y personal administrativo

Al ser una unidad ejecutora es la que se encarga de llevar a cabo la realización de intervenciones canalizadas a la gestión de los recursos que administra, de acuerdo a las normas y procesos del sistema nacional de tesorería y en este sentido son directamente responsables respecto de sus ingresos y egresos que regentan.

La administración cuenta con normas internas y dentro de ellas encontramos los instrumentos y/o documentos de gestión institucional, que son documentos

técnico normativos que reglamentan la marcha de la institución de forma total, incorporando entre estos a los Manuales de Organización y Funciones (MOF), el llamado Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), así como también el Presupuesto Analítico de Personal. Es indispensable señalar que por mandato de la ley del 30057 ley del servicio civil estos últimos se están conjuncionando en un actual y nuevo instrumento y/o documento de gestión institucional que es el CPE cuadro de puestos de la entidad, que se mediante resolución del consejo directivo de Servir se aprueba con opinión benigna de la dirección general de presupuesto público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Del mismo modo, se consideran herramientas y/o documentos de gestión el manual de procedimientos (MAPRO), imprescindible para normar los procesos que la institución tenga dentro de ella; los planes institucionales, conforme la regulación en materia de planeación estratégica; el TUPA texto único de procedimientos administrativos, que a si mismo cumple un rol elemental respecto de los administrados; así como el PAC, plan anual de contrataciones de la institución, este último reglamentado por la ley numero 30225 ley de contrataciones del estado y su reglamento.

Por demás está indicar que estas disposiciones, en tanto sus consecuencias, no constituyen actos administrativos, puesto que estos generan efectos en una situación concreta, afectando a los administrados. A su vez, los instrumentos de gestión menos aun conforman actos de gestión interna, puesto que estos últimos tienen relevancia exclusiva. Estos preceptos genéricos conforman normativas de ordenamiento interna, que no perjudican intereses o derechos de los administrados y que se hallan supeditadas al resto de las fuentes.

Por otro lado, los instrumentos de gestión requieren un tratamiento integral en nuestro ordenamiento administrativo. Poseen una regulación pero la misma es obsoleta y no se encuentra integrada debidamente, contenida en decretos supremos (como es el caso del ROF y del CAP) así como en directivas del disuelto Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), lo cual impide una regulación eficiente.

De esta manera el objeto de la presente indagación es determinar como inciden los instrumentos de gestión en la administración de la Red de Servicios de Salud La Convención y cuanto conocen de estos los trabajadores de la sede administrativa de La Red de Salud La Convención, ya que el desconocimiento de los mismos traería consigo muchas complicaciones en los tramites y procedimientos que hacen continuamente los administrados en el ámbito de la red de salud La Convención.

Como es de conocimiento general existen instrumentos de gestión dentro de las entidades del estado, que sin embargo muchas veces no son conocidos por sus trabajadores, ya que como es de conocimiento público se hace un trabajo cotidiano y basado en la experiencia que tienen los trabajadores en sus cargos, de esta manera aplicando muy poco lo que se describe en los documentos de gestión.

## TRABAJOS PREVIOS.

Da-Fonseca, et al (2013) en su tesis titulada: Relevancia de la planeación estratégica y la gestión administrativa pública (GAP). (Tesis doctoral en auditoría). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba. Siendo su finalidad primordial de esta investigación diferenciar la sociedad que existe entre la importancia de la planeación estratégica y GAP. La metodología usada fue la hipotética deductiva, con enfoque cuantitativo y se indica un diseño no experimentativo, con una población de 580 empleados de la entidad pública en Camilo Cien Fuegos, llegándose a aplicar como método la encuesta y como herramientas dos cuestionarios en la escala de Likert. De acuerdo a los datos de la encuesta, el 5,90% de empleados encuestados registran un nivel escaso en temas de planeamiento estratégico, el 11.00% un nivel mediano, el 49.30% un nivel bueno y 33.80% un nivel excelente, siendo el que más predomina el nivel de buen planeamiento estratégico, los resultados nos orientan a una relación significativa ( $r=0.885$ ,  $p<0.05$ ) entre planeamiento estratégico y gestión administrativa, en la opinión personal del autor en toda institución perteneciente al ámbito gubernamental al diseñar el sistema de control interno, adecuado para una institución, para fortalecer su gestión administrativa y operativa, generando objetivos estratégicos a mediano y largo plazo viables para desarrollar la institución; al mismo tiempo tomara las precauciones para evitar actos no legales controlando que los trabajadores desde el más bajo hasta el más alto nivel cumplan su trabajo, observando disciplina, responsabilidad y ética profesional; y todo esto se conseguirá cuando el planeamiento se dé prioridad a las capacitaciones para sus trabajadores, para que alcancen las competencias que el cargo lo requiere.

Gonzales (2010), en su tema de investigación titulado “Supervisión en la fase de planeamiento – auditoría de gestión administrativa en la empresa de Saneamiento y Agua Potable de Casa Blanca (tesis para obtener el grado académico de Doctor) Universidad de la Habana Cuba, siendo objetivo principal de la investigación encontrar la asociación entre planeación y auditoría de la gestión administrativa. El método que utilizó el autor de esta investigación fue el

hipotético deductivo, con enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal, la muestra estuvo integrada por 430 empleados de la empresa de Saneamiento y Agua Potable de Casablanca; llegándose a aplicar como método la encuesta y como herramientas dos cuestionarios en la escala de Likert. Analizando los datos de la encuesta se llegó al resultado de que el 6.60% de empleados encuestados registran un nivel deficiente en la auditoría de gestión, el 7.40% un nivel regular, 37.50% un nivel bueno y el 48.50 un nivel excelente, siendo el que más predomina el nivel excelente de auditoría de gestión. Los resultados orientan a una relación significativa ( $r=0.796$ ,  $p<0.05$ ) planeamiento y auditoría de gestión, además el autor agrega que en toda institución pública al diseñar el sistemas de control interno, adecuado para una organización, se fortalecerá la gestión administrativa y operativa, generando objetivos estratégicos a mediano y largo plazo viables para desarrollar en la entidad, todo esto implica que los responsables de la dirección y el control de las dependencias de Casablanca esté en manos de personas competitivas, con muchas habilidades y destrezas en el cargo que les toca desempeñar.

Palma (2014) En República Dominicana en la investigación titulada “Uso de la planeamiento estratégico como instrumento para mejorar la calidad administrativa en empresas descentralizadas en la región Suroeste de la República Dominicana: Caso DgII, BANRESERVAS E INFOTEP 2014” que es un estudio cuantitativo, descriptiva, cuyo objetivo fue definir, como la planificación estratégica mejora la calidad administrativa. Los resultados arrojados demuestran niveles medios de conocimiento de uso de la planificación como herramienta administrativa (45%), al mismo tiempo se asocia directamente y se responsabiliza de todos los procesos, a la gerencia general (89.1%) del no cumplimiento de los objetivos estratégicos, al mismo tiempo se observa como debilidad una alta incidencia de escoger en cargos laborales a personas que desconocen el mismo y/o sistemas administrativos operativos que requieren de experticia y manejo práctico.

Por su parte, Varela (2010) en Madrid España, realizó la tesis para obtener su Doctorado. titulada “ Gestión y planeamiento estratégico en perspectiva comparada: las políticas públicas de modernización administrativa en los gobiernos locales de Galicia y el norte de Portugal” (p.1), tuvo como objetivo

relacionado con la explicación y análisis del marco de la gestión pública y el planeamiento estratégico la gobernanza tras el análisis del problema y la influencia de las administraciones superiores (centrales y regionales) en razón de la gestión pública y gobernanza” (Varela, 2010, p.9), además en forma de expertise (conocimiento de ejemplos, de soporte de tecnología de la información y las comunicaciones – TIC) financiación y ayuda con el personal calificado, ha sido un elemento a destacar pero no ha sido determinante en la implementación de ejemplos de y herramientas de gestión pública” (Varela, 2010, P.9), teniendo en cuenta que, “adentro de las organizaciones públicas que asume el cambio materializándose el relacionado con el estamento operacional modo de funcionamiento o actividad de las distintas gestiones en el sector publico” (Varela, 2010, pag,66).

Según Alvarez (2014) en Chile, se presento una “Proposición de aparato de planeamiento estratégico en una unidad estratégica de de negocios UEN, de Fundación Minera Escondida” (p.1), como es la dirección de educación, esta propuesta trajo consigo un reflexivo análisis, serios cuestionamientos y enseñanzas. Este instrumento de planeamiento estratégico admitió apoyar la gestión de la dirección de educación obteniendo las siguientes conclusiones: plantear informaciones estratégicas, realizar un análisis estratégico con análisis internos y externos y matrices DAFO. (Alvarez, 2014, p. 121).

Para Alvarez (2014) “reconocer y determinar tres características sobresalientes para la proposición de valor. Programar una sugerencia de valor y ejes estratégicos” (p.123). Así mismo, “Plantear la estrategia de la gerencia de educación para el mediano plazo y sugerir un fase de alineamiento organizacional a través de un esquema de incentivos para ordenar a la dirección e implementar correctamente la estrategia” (Alvarez 2014 p.123).

En su tesis titulada “Documentos de Gestión para la comisión de Regantes Sausal” para alcanzar al grado académico de Licenciado en Administración, el Bachiller en Ciencias Administrativas, Caballero Arana Eduardo Efraín, sostiene que su investigación se encausa a proponer y formular instrumentos y/o documentos de gestión para su puesta en marcha en la Comisión de Regantes Sausal, ya que estos documentos y/o instrumentos de gestión institucional son

sustanciales para el buen desempeño interno de la entidad, pues sirve de orientación, control y soporte a la comisión asistiendo a optimizar la operatividad de los trabajadores y mermando el riesgo de disfuncionalidad que pueda ocurrir adentro de la misma; y así colaborar al crecimiento exitoso de la misma.

El desarrollo de su trabajo de investigación parte de un análisis exhaustivo de la sector interno de de la Organización bajo la metodología inductivo – deductivo, analítico – sintético estadístico y los métodos de sondeo y contemplación simple. También tuvo presente un conjunto de procedimientos y marco teórico como orientador para el proceso de proposición de instrumentos y/o documentos de gestión lo que explica todos los instrumentos utilizados para el diagnostico, evaluación y el planteamiento de dichos documentos.

Por otro lado Concluye que la comisión de regantes sausal cuenta con dos instrumentos de gestión el PAT (plan anual de trabajo) y su presupuesto que es aprobado en una junta general ordinaria el mes de noviembre para su ejecución en el siguiente año fiscal de acuerdo a sus estatutos y normatividad vigente.

Con un porcentaje cerca al 70% los usuarios exponen que los dos instrumentos de gestión institucional que tiene la comisión de regantes sausal solo tienen poco efecto ya que no se cumple lo establecido en cuanto a los objetivos y tampoco se cumplen las actividades que se trazan en el PAT (plan anual de trabajo).

Los usuarios de la comisión de regantes sausal, reconocen que no existe un organigrama aprobado por la junta directiva, por lo tanto no existe una ilustración grafica de cómo está conformada su estructura orgánica, por esta causa no se pueden reconocer las unidades orgánicas, y mucho menos las líneas de comunicación, lo cual hace que se ocasione una suerte de confusión al momento de realizar trámites en esta organización.

El 80% de usuarios exponen que la comisión de regantes sausal se encuentra organizada por contar estar constituida legalmente por tener una junta directiva y por tener reuniones ordinarias con regularidad, pero sin embargo expresan sus deseos de modernizar la organización actual, a fin de que su realicen los objetivos institucionales y se mejore la atención al usuario.

Para Gonzales y Chapoñan (2013) señala que, en la ciudad de Chiclayo, se realizó un estudio de investigación para evaluar la “Calidad de gestión y su relación con el planeamiento estratégico en la administración del hospital regional Docente de las Mercedes de Chiclayo” (P.1): que fue una investigación cuantitativa, correlacional cuyo propósito fue definir los lazos existentes entre la calidad de gestión y la planeación estratégica. Resultado de esta investigación: que el 81% de los que laboran en esta institución, mencionan que aplican adecuadamente el planeamiento estratégico, el 72% conoce su misión y visión institucional, el 54% hace mención a los propositos estratégicos de la entidad, y finalmente la variable planificacion estratégica incide positivamente en la calidad de gestión administrativa con un coeficiente de Pearson de 0,896 (Gonzales y Chapoñan 2013).

### **1.3 TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA.**

Para tratar de comprender mejor el estudio del presente tema y comprender mejor de que se trata los instrumentos de gestión y/o documentos de gestión es imprescindible citar, lo que los autores interpretan respecto al tema en cuestión, por lo que citamos algunos conceptos a continuación.

El planeamiento estratégico institucional es un conjunto de procedimientos y técnicas por el cual una institución determina su visión de largo plazo y las maniobras para lograrla a partir del estudio de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad. En este procedimiento de crecimiento que debe tener toda entidad u organización, participan todos los trabajadores de la entidad, por lo cual deberán tener que hacer uso de los instrumentos de gestión.

Dichos documentos y/o instrumentos de gestión son herramientas que operativizan el planeamiento, ponen en primer lugar el diagnóstico y encaminan el que hacer de la organización en forma coherente con la misión y visión planteada, precisando los actos administrativos y de política institucional en relación a las necesidades exigencias que requiera la entidad y del ámbito con miras a generar el crecimiento de la calidad en la institución y por ende de su localidad, distrito, provincia, región y país.

Las entidades del sector público deben afrontar retos que conlleven a asumirse como impulsoras del cambio y de conversión social, redefiniendo su misión de cara a las nuevas exigencias de la población, razón de ser de la misma.

Creemos que determinar la verdadera importancia de los documentos de gestión institucional es la base fundamental para acrecentar la calidad en la administración pública, puesto que son instrumentos que deben ser planificados estratégicamente circunscritos dentro de los proyectos a nivel local regional y nacional para no descuidar el hilo de la transversalidad y sobre todas las cosas orientar la gestión en la entidad u organización reconociendo las exigencias y las fortalezas de los habitantes en su totalidad de manera cooperativa, proactiva y debidamente organizada.

En primera línea dentro de estos documentos consideramos de prioridad y consideramos que es el principal tenemos a el Plan Estratégico Institucional (PEI), como herramienta de gestión fundamental que determinados objetivos, guía y nos conduce sirviendo de enlace a los otros instrumentos de gestión direccionando y modificando las labores de todos los servidores o trabajadores que son parte de la institución.

En los últimos en los últimos años la administración del sector publico ha ido decaendo en la calidad por una administración dictatorial, informal y tradicional, justamente este modo de gestión trae consigo grandes dificultades para una buena sistematización de los documentos de gestión institucional que sirve de piloto para situar adecuadamente el curso de la gestión en la institución y acrecentar la calidad en los servicios que se brinda, razón de ser del estado peruano.

Si bien es cierto que se ha tratado de normar y regular mecanismos para llevar a cabo una buena gestión institucional, orientada a gestiones autónomas, participativas y transformadoras a través del uso de los documentos de gestión institucional, en muchos casos estos no han sido aun procesados de forma determinada en la mayoría de las entidades del estado peruano valiendo únicamente como documentación meramente formal para entregar a las autoridades superiores y cumplir con el tema normativo y regulatorio, así mismo no existe de parte de las autoridades un monitoreo para validarlas en su verdadera dimensión que implique el crear y afiance maneras de hacer distintos los procesos documentarios y procedimientos administrativos, buscando siempre la eficacia, eficiencia, equidad, pertinencia y relevancia en el quehacer diario en las instituciones del estado a través de la organización, planeación coherente de los documentos de gestión institucional.

Según Ministerio de Educación (MINEDU, 2006) “el planeamiento estratégico en un proceso resolutivo enérgico que acrecienta la capacidad de los organismos para fijarse un objetivo en forma conjunta, contemplar, evaluar y anticiparse a los desafíos” (p.6) y “ocasiones que se presentan, tanto con relación al estado interno como a las condiciones externas de la entidad, para lograr dicho propósito” (MINEDU, 2006, p.6).

Para MINEDU (2006) “el planeamiento estratégico debe ser comprendido como un proceso cooperativo, asociativo, en el cual se necesitan respetar determinadas etapas, así como un conjunto de proceso y procedimientos propios; no obstante, ello no implica que existan formulas o tácticas infalibles. La planeación como desarrollo comprende diversas etapas” (p.6), tales como: “determinar la misión y visión del organismo, constituir objetivos y metas, incrementar supuestos acerca del contexto en que se desarrolla la organización, adoptar decisiones respecto a las acciones a seguir, promover las acciones elegidas” (MINEDU, 2006, p.6), y concluyentemente “evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planifica” (MINEDU, 2006, p.6). Para Armijo (2009) “el planeamiento estratégico es un instrumento de gestión que admite respaldar las decisiones de los organismos en torno al que hacer de estos tiempos y al sendero que se debe de recorrer en el futuro para amoldarse a las transformaciones” (p.5) y a “las exigencias que les impone el ámbito en el que actúan y alcanzar la mayor eficacia, eficiencia calidad en los servicios y bienes que brindan” (Armijo, 2009, p.5).

“el planeamiento estratégico pone su mirada en aspectos del ámbito externo a la entidad: los consumidores finales a quienes se entrega los resultados primordiales o estratégicos y los productos finales o la marca de su actuación” (Armijo, 2009, p.9).

“Cuando hacemos mención al planeamiento operativo nos referimos al señalamiento de las metas de corto plazo, estas permiten hacer operativas las estrategias. Desde esto es factible programar las actividades y el cálculo del presupuesto que se requerirá para ejecutarlas.” (Armijo, 2009, p.9).

Por su parte, Balbuena (2009) manifiesta que “el planeamiento estratégico responsable con sus actuales características fue introducida fue encajado por primera vez en algunas organizaciones comerciales a mediados de 1950” (p,11). También se tiene en consideración que “en los años sesentas, la palabra planeamiento de largo plazo predominó en el lenguaje de varios especialistas sobre el tema en cuestión” (Balbuena, 2009, p.13), no obstante y “desde aquellos años se han utilizado términos sinónimos como: planeación directiva completa, planeación corporativa completa planeación general total, planeación integrada

completa y lo que ahora conocemos como planeamiento estratégico según Steiner” (Balbuena, 2009, p.13).

Armijo (2009), propone los siguientes componentes:

a. Misión.

Armijo (2009) manifiesta que “la misión es una especificación de la razón de ser de las instituciones u organizaciones, dispone su quehacer organizacional, los productos, bienes y servicios que brinda, las tareas principales que la diferencian y la hacen distinta de otras organizaciones y fundamentan su presencia” (p.23). Además, señala que “responde a ¿Quiénes somos, ¿Qué hacemos, para quiénes?” (Armijo, 2009, p.23).

Armijo (2009) señala que “una precisa descripción de la Misión debe contener” (p.23):

“La finalidad de la entidad u organización” (p.23).

“Qué hace: especificación de los bienes finales (bienes y servicios que brinda)” (p.23).

“Para quiénes: identificación de los beneficiarios clientes y/o usuarios a quiénes se dirigen los bienes, productos o servicios finales (bienes y servicios)” (p.23).

“Cuál es el resultado que espera obtener: (resultado final) en los pobladores, objetivo al que se enfoca su accionar, mediante los productos provistos” (p.23).

b. Visión.

Para Armijo (2009) “la visión corresponde al porvenir anhelado de la entidad u organización. Hace referencia a cómo es que quiere ser reconocida la organización, presenta los valores con los cuales argumentara su accionar público” (p.38).

Según Armijo (2009) plantea las siguientes etapas básicas para la identificación de la Visión, en primer lugar; “¿Cómo se redacta?, se puede ampliar mas la Misión Institucional, y en su contenido debe considerar aspectos que permitan a los usuarios identificar que pueden esperar del organismo o entidad en cuanto a

valores, creación de ocasiones, proyección, etc.” (p.38), y en segundo lugar, ¿Qué no debe faltar?: Los principios de la entidad y cómo es que quiere ser vista o distinguida la organización en el futuro” (Armijo, 2009, p.38).

Y, por último, Armijo (2009) “la relevancia de la proclamación de la Visión para la gestión de la organización o institución” (p.38).

“empeña públicamente los anhelos de la institución, dando un efecto de cohesión a la entidad” (p.38).

“Permite diferenciar y visualizar el carácter público y cómo la participación del gobierno se justifica desde el punto de vista de lo que brinda a la sociedad” (p.38).

#### c. Objetivos Estratégicos.

“Los objetivos fundamentales, establecen la siguiente fase a puntualizar, una vez que se ha dispuesto cuál es la misión. La cuestión a responder es: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos tener? Los fines fundamentales son los resultados que el organismo público, ministerio, institución, etc., quiere realizar en un tiempo propuesto (mayor de un año), para la consumación de la misión de manera eficiente y eficaz.” (Armijo, 2009, p.40).

#### d. Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad.

Según Armijo (2009) “una etapa fundamental que la metodología de la planeación estratégica suministra para la definición de los Objetivos Estratégicos se relaciona con el anticuado y clásico análisis del ámbito externo y del ambiente interno, o también llamado DAFO” (p.43). Esto, “radica en un análisis de las brechas de la institución que deben ser intervenidas por la entidad para la consecución de los objetivos. Este estudio DAFO deja realizar un juicio dinámico de la organización” (Armijo, 2009, p.43).

#### e. Estrategias y Planes de Acción.

“*Estrategias*. Son las instrucciones que coadyuvan a escoger las actuaciones pertinentes para alcanzarlas metas de la entidad. Posibilitan la determinación de las metas, los planes y proyectos de acción y los principios para las preferencias

en la concesión de recursos. ¿Cómo se puede lograr los objetivos o cómo se pueden obtener los resultados anhelados?” (Armijo, 2009, p.50).

“Las Estrategias proporcionan los principios para adoptar determinaciones respecto de los lineamientos de acción propuestos, (Armijo, 2009, p.50).

El MINEDU (2006), “considera fundamental hacer la diferencia entre el concepto de la planificación estratégica como curso, de la planeación estratégica como herramienta, ya que muchas veces se confunden” (p.7).

“El planeamiento estratégico como procedimiento establece objetivos de la entidad y determina los procesos necesarios para lograrlos, constituyen la orientación o dirección para que la entidad adquiera y ponga en uso los recursos para alcanzar los objetivos; para que los elementos de la entidad desempeñen actividades puntuales y adopten decisiones congruentes con los objetivos y procesos escogidos.” (MINEDU, 2006, p.7)

MINEDU (2006) según Peter Drucker, el planeamiento estratégico: son los procedimientos continuos que consisten en adquirir decisiones (asumir riesgos) organizacionales sistemáticos y con el mejor conocimiento posible de su carácter venidero; establecer ordenadamente los esfuerzos indispensables para emprender éstas decisiones, y en evaluar los efectos de éstas decisiones confrontándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.” (p.7)

Por su parte, Amador (2002) señala que “el planeamiento estratégico empieza dando respuesta a estos tres cuestionamientos” (párr. 525):

“¿Dónde estamos ahora?: Estudio de la Situación, análisis del ámbito, análisis al interior de la organización, evaluación de la competencia. ¿a dónde anhelamos llegar?: Objetivos y Metas a largo plazo, ¿Cómo haremos para llegar a donde queremos?: Entender el mercado, intuir que harán los competidores del mismo rubro o negocio y diseñar las estrategias que correspondan.” (Amador, 2002, párr.526)

Según Balbuena (2009) “una concepción concreta es la que sigue, hecha por el Banco interamericano de desarrollo, BID, EIAP, FGV” (p.18):

Balbuena (2009) señala que “planear significa anteceder el rumbo de acción que se ha de tomar con el fin de obtener una realidad anhelada” (p.18). Tanto, “la descripción de la situación anhelada como la clasificación y el rumbo de acción forman parte de una sucesión de determinaciones y actos que realizados de forma programada y sistemática lo cual constituye el procedimiento de planeación” (Balbuena, 2009, p.18).

“Para distintos autores, el planeamiento estratégico como una estructura de gerencia surge formalmente por la década de los setentas, como resultados natural del desarrollo del concepto de Planeamiento” (Balbuena, 2009, p.15).

Para Balbuena (2009) “el planeamiento busca enfocarse en sólo, aquellos propósitos fáciles de alcanzar y en qué área o negocio ser competitivo, en correlación con las ocasiones y amenazas que el contexto ofrece” (p.16).

Amador (2002) “el planeamiento estratégico otorga la sentido que encaminara la misión, las metas y las estrategias de la organización, pues posibilitara el progreso de un plan para cada una de sus áreas funcionales” (párr.528).

“el planeamiento estratégico integro conduce cada una de las áreas en la dirección que la entidad anhela continuar y le posibilita fomentar objetivos, estrategias y planes apropiados a lo que se desea cumplir. La correlación que existe entre el planeamiento estratégico y la de operación es parte fundamental de las tareas de la alta gerencia.” (Amador, 2002, párr.529).

Según MINEDU (2006) la Planificación Estratégica es un instrumento, que está compuesto por un marco conceptual, orientada a la gestión de una organización que tiene como fin contar con la visión y misión, para lo cual se ve en el plan estratégico. Así, “se transforma en una suerte de carta de navegación, una vez desarrollado todo el procedimiento de consideración, análisis y discusión, que es ahí, donde se hace explícita la visión, misión, los objetivos, las estrategias, actividades, recursos indicadores (MINEDU, 2006, p.6) y metas, que se traducen concluyentemente en los proyectos y planes” (MINEDU, 2006, p.8).

MINEDU (2006) “algunos provechos que podemos recoger del planeamiento estratégico como herramienta son” (p.9):

“Guía a las entidades, organismos estatales descentralizados” (p.9).

“Regiones en la proposición de sus propios presupuestos y planes” (p.9).

“Vincula planes nacionales con planes operativos y presupuestales” (p.9).

“Da prioridad a los objetivos estratégicos” (p.9).

“Encamina a la adopción de decisiones” (p.9).

“Concerta proposiciones de los actores involucrados” (p.9).

“Posibilita la eficiencia y eficacia de la ejecución gasto” (p.9).

“Transparenta las rendiciones de cuentas” (p.9).

“Programa las inversiones multianuales” (p.9).

Para MINEDU (2006) “una atributo complementario es que el permite poner topes al actuar de la entidad u organización, haciendo explícito para todos los comprometidos en la institución, tanto del interior como del exterior de la institución, aquello que la organización puede hacer y aquello que la organización no puede hacer” (p.9).

De otro lado, MINEDU (2006), señala “los riesgos de no contar con los Planes Estratégicos son” (p.9):

“Sacrificar opciones venideras para combatir la pobreza” (p.9).

“Realización de actividades sin un fin general” (p.9).

“Asignar presupuestos hasta el máximo posible, pero sin responder a la capacidad de operación” (p.9).

“Pérdida de otras opciones para generar sinergias” (p.9).

“Elevados costos sociales al dejar pasar mejores opciones” (p.9)

“Escasa dirección a gobiernos regionales y locales” (p.9).

Sobre la importancia de administración Según Amador (2002) “los administradores son incapaces de cómo organizar a la masa y los recursos que administran; puede que quizás ni siquiera tengan la idea de que necesitan organizar” (párr.124). Si no cuentan con un plan, “no podrán dirigir con

determinación o esperar que otros los sigan. Y sin un plan a la mano, los administradores y quienes lo siguen tienen poca probabilidad de llegar a alcanzar metas o de percibir cuándo y dónde se están alejando de su sendero” (Amador, 2002, párr.142). Además, “el control se vuelve en un ejercicio útil. Con mayor regularidad, los planes equivocados perjudican la fortaleza de toda la entidad” (Amador, 2002, párr. 142).

Para Balbuena (2009) “antes de incluir un método de planeamiento en una entidad o entidad tanto los altos ejecutivos como los demás directores deben comprender visiblemente lo que es y lo que no es el planeamiento estratégico” (p.27). También, “deberían saber los dividendos que les aporta el planeamiento estratégico a ellos y a su organización, y deben decidir en forma exacta lo que requieren de la misma. De esta manera la dirección está dispuesta para esquematar el procedimiento” (Balbuena, 2009, p.27).

Balbuena (2009) señala que “un método de planeamiento puede pretender conseguir algunos o muchos de estos fines. A una entidad en un tiempo determinado, le puede urgir, conseguir ciertos objetivos más que otros” (p.27); ejemplo, “una fábrica notable con una diversificada producción probablemente tenga en cuenta la organización de planes entre las divisiones únicamente imperiosas. Para otra organización o empresa, cuyas transacciones no han sido buenas, puede que sea una meta apremiante” (Balbuena, 2009, p.27).

Por su parte el autor que a continuación citaremos sobre los procesos y desarrollo de la planeación estratégica nos dice, Amador (2002) señala que: “para empezar un proceso de planeamiento estratégico tiene que tenerse claro que es y que significa” (párr.210). Algún autor la define como “un procedimiento que se inicia estableciendo metas institucionales, determina estrategias y políticas para concretar esas metas, y genera planes a detalle para el aseguramiento de la instauración de las estrategias y así lograr los propósitos deseados” (Balbuena, 2009, p.22).

“Las organizaciones las definen el planeamiento estratégico como un procedimiento constante, blando e integral, que desarrolla una aptitud de dirección” (Amador, 2002, párr.211).

“Cualidad que brinda a los directores la facultad de precisar el desarrollo que tiene que seguir su entidad para emplear, en función de la posición interior, las conveniencias actuales y venideras del entorno” (ILPES, 2002, p.38).

Por su lado, Amador (2002) señala que “es fundamental hacer mención que existen distintos modelos de planeamiento estratégico en las entidades y/o organizaciones; pero, todas tienen que cumplir con ciertas etapas sustanciales, los cuales se despliegan a continuación” (párr.211). Igualmente, “todo procedimiento requiere de la colaboración activa tanto de los gerentes como del personal trabajador, solo de esta manera se conseguirá en las empresas” (Amador, 2002, párr.211).

Según Amador (2002) en “el curso de la planeación estratégica tiene tres fases” (párr.212):

“Planteamiento de las estrategias”

“Poner en funcionamiento las estrategias”

“Calificación de las estrategias”

Formulación de la estrategia.

“El planteamiento de las estrategias radica en la elaboración de la misión de la organización, entidad y/o empresa, detectar oportunidades y amenazas del ámbito externo de la entidad, organización y/o empresa, determinar sus fortalezas y debilidades, constituir los objetivos a largo plazo, gestar estrategias alternas y seleccionar las estrategias puntuales que se perseguirán.” (Amador, 2002, párr.214).

Formulación de Metas. “Esta fase primero del procedimiento de la planificación conlleva a entender en toda su dimensión la Misión de la entidad u organización y después constituir objetivos puntuales que ayuden a definir la misión” (Amador, 2002, párr.218). En, “esta fase que rebata a la interrogante elemental que se hacen todos los estrategas ¿qué esperamos de la empresa?” (Amador, 2002, párr.216).

“Para elegir o escoger los objetivos de la organización es muy relevante tener presente los valores que tienen los administradores. Estos pueden ser sociales o éticos, o incluir asuntos prácticos” (Amador, 2002, párr.218).

Identificación de las recientes tácticas y objetivos. “Luego de determinar la misión de la entidad u organización y traducida a objetivos puntuales, los gestores están preparados para comenzar la siguiente etapa del desarrollo. Este es conocer los objetivos recientes de la entidad u organización y su estrategia” (Amador, 2002, párr.220). De todas formas, en “el desarrollo de proposición de tácticas hace una transformación primordial en ellos, esto pasa primordialmente cuando la entidad u organización no estuvo consiguiendo los objetivos principales más significativos” (Amador, 2002, párr.220).

Análisis del Ambiente. “Después de establecer las principales metas de la entidad, los objetivos y la táctica actual reconoceremos que figuras del ambiente contribuirán para alcanzar nuestros objetivos” (Amador, 2002, párr.227).

“el objetivo del examen del medio consta en destapar la configuración que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político legal de una entidad u organización la perjudicarán de forma indirecta y la forma donde influirán en ella la rivalidad, suministradores, individuos, entidades públicas y otras causas. De la misma manera, este examen facilita conocer oportunidades accesibles para la entidad y los desafíos que afrontan” (Amador, 2002, párr.228).

Según Amador (2002) Michael Porter dice: “Toda planeación se sintetiza en entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Significa que este es el nivel primordial y decisorio en el desarrollo del planeamiento estratégico de una entidad u organización” (párr.218).

Según Amador (2002) “esta fase se clasifica en dos clases de análisis: Análisis Externo y Análisis Interno” (párr.231).

1. Análisis Externo. “Su fin radica en admitir las oportunidades y amenazas estratégicas en el ámbito operativo de la entidad u organización. Las amenazas y las oportunidades están, mayormente, fuera del control de una organización alguna dado que corresponden al ámbito exterior; de ahí el concepto externas” (Amador, 2002, párr.232).

“En esta parte se deben evaluar tres ambientes correlacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio” (Amador, 2002, párr.233).

2. Examen “El examen desde adentro, posibilita saber con exactitud las fortalezas y debilidades de la entidad. Este examen comprende el reconocimiento de la cantidad y calidad de elementos con los que se cuenta para la organización” (Amador, 2002, párr.239). sabiendo que, “son las ocupaciones que puede vigilar la organización y que desempeña muy bien o muy mal” (Amador, 2002, párr.239), estas tienen dentro, “las ocupaciones de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, indagación y de adelanto y sistema computarizado de información de un negocio” (Amador, 2002, párr.239).

*Toma de elecciones Estratégicas.* “Implica la generación de una alguna proporción de tácticas alternas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la entidad u organización en conjunto a sus oportunidades y amenazas externas” (Amador, 2002, párr.242).

Según Amador (2002) “resultantes de un examen DAFO, tiene que argumentarse en las principales fuerzas de una organización con el propósito de absorber oportunidades, aislar amenazas y rectificar debilidades. En fin, esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques tácticos opcionales” (párr.243-244).

El planeamiento estratégico en los servicios de salud según MINSA, Ministerio de Salud (MINSA, 1998) tiene como fin de modernizar y “mejorar el nivel de capacidades y competencias del equipo de gestión de los centros y espacios de salud en el manejo de instrumentos de planeamiento operativo, para que coopere a la eficiencia, calidad y rentabilidad de los servicios de salud” (p.215), y por eso ha sugerido una plan de trabajo aplicativo de gestión “dirigido a las

Redes prestadoras de los servicios de salud” (p.215). y, por último, esta guía o plan tiene como fin genérico, “guiar a los participantes en la aplicación adecuada de los instrumentos de planeamiento y programación con enfoque estratégico que le permitan al personal de salud elaborar el Plan Operativo del centro puesto y/o establecimiento de salud” (MINSa, 2015, p.215).

Según Almeida (2013) “el planeamiento estratégico para la salud incluye las pautas para la elección de decisiones comunes de la entidad y dota el modelo electo para el análisis de los procesos y operaciones necesarias para lograr decisiones acertadas” (p.31).

La dirección estratégica para los servicios de salud incorpora una serie de planes conceptuales, operativos e indicativos desarrollados por los altos directivos de los diferentes servicios de salud para sus entidades u organizaciones. En muchos países, el planeamiento estratégico es un instrumento administrativo valorado por las instituciones u organizaciones que brindan servicios de salud y, por lo común, los modelos usados distan de acuerdo a perspectivas teóricas y prácticas.” (Almeida, 2013, p.31)

En tal sentido Almeida (2013) señala a Li Vargas en el 2005 que el planeamiento en Salud

“Es un procedimiento administrativo que tiene como fin decidir lo qué se quiere, a dónde se quiere llegar en un periodo de tiempo definido, las acciones que se desarrollaran, los bienes necesarios que se utilizarán y el personal que será encargados de llegar hasta donde se anhela y conseguir más efectivamente los objetivos para la organización en el futuro.” (p.32)

“El MINSa, especifica que el planeamiento estratégico es un procedimiento por el que toda organismo o entidad debe de transitar” (Rosario, 2002, p.25).

“Es el principio a lo largo del camino del servicio con calidad total. Es el paso temprano en el que la organización debe evaluarse a sí misma y comprender que su futuro deseado es posible” (Rosario, 2002, p.25).

Rosario (2002) “el planeamiento estratégico es comprensivo, responde al mediano y largo plazo y es relativamente general y forma el marco en el cual se establecerán los planes operativos racionales con la misión, visión y la dirección estratégica especificada por la organización” (p.25).

La guía que propone el Ministerio de Salud es bastante amplia y ofrece un procedimiento básico para usar la planificación como instrumento de ilustración en la difícil tarea de hacer accesible la adecuación de la entidad u organización a medios exigentes y cambiantes, sosteniendo a su vez el cumplimiento de los fines de acceso, equidad, calidad y eficiencia en la dación de sus servicios.

*“planeación.* Planificación significa que las decisiones que se toman el día de hoy producirán resultados en alguna fecha posterior, para lo cual se prevé el curso de acción con el fin de lograr una situación anhelada. Tanto la descripción de la circunstancia anhelada como el desarrollo de acción, son partes integrantes del planeamiento, según Ivancevich, et. al. en 1995.” (Rosario, 2002, p.25).

Planear, en este contexto el planeamiento se daba en un contexto más o menos estable, razón por la cual era desarrollada considerando de manera principal los aspectos al interior de la organización.

“Según Ivancevich, el planeamiento estratégico, es el método por el cual se define la condición deseada en el mediano y largo plazo y se trazan los medios para lograrla sopesando el contexto de la organización” (Rosario, 2002, p.25).

Rosario (2002) señala que, “planeamiento estratégico es simbolizar qué es lo que una entidad u organización anhela ser dentro de tres o más años y cómo lograra su cometido” (p.25).

Rosario (2002) sostiene las siguientes características:

“El planeamiento estratégico significa ver hacia adelante. Permite definir qué es lo que una entidad u organización anhela ser y cómo lo lograra” (Rosario, 2002, p.26).

“El planeamiento estratégico requiere una, evaluación de la misión y los objetivos de las entidades u organizaciones, así como su Análisis FODA(fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas)” (Rosario, 2002, p.26). también, “esto es fundamental ya que no es factible visualizar el futuro sin entender dónde esta el presente” (Rosario, 2002, p.26).

“El planeamiento estratégico implica convertir los proyectos en acciones concretas. Un plan de implementación es básico. Si no hay un plan de operativo

de acción constantemente los mejores diseños estratégicos tienen poco significado” (Rosario, 2002, p.26).

“El planeamiento estratégico tiene que ser un procedimiento participativo. A mayor cooperación, mejores oportunidades para alcanzar el éxito. Desarrollar planes estratégicos con inclusión a los responsables de su implementación suministra un sentido de posesión y una sensación de propiedad” (Rosario, 2002, p.26).

Factores contribuyen al éxito de un proceso de planificación estratégica:

El compromiso de la más alta jerarquía y la voluntad de realizar los cambios necesarios.

Participación amplia del personal, comunidad y otros grupos.

Un plan de implementación coherente.

Revisión periódica del plan estratégico.

Personal con habilidades para llevar a cabo el plan.

Comunicación del plan a toda la organización.

Razones que impiden la implementación de la planificación estratégica:

Visión del futuro ideal no definida o que no esté clara.

Nadie está liderando el proceso de desarrollo de un plan estratégico.

Pobre plan de implementación.

Carencia de responsabilidad, nadie se hace responsable.

Las personas no están involucradas en el desarrollo del proceso; no se sienten dueños de lo que no han creado.

Dificultades para tomar decisiones difíciles sobre objetivos futuros.

Objetivo complejo que no es posible comprender.

Uso de terminología y lenguaje confusos.

Dependiendo del tamaño de la organización, es recomendable que participen todas las personas que trabajan, tanto profesionales como administrativos y técnicos. Más aún durante la primera etapa del proceso de planificación estratégica (Pasos del al 3). El propósito central es levantar la mayor cantidad de información posible.

El proceso está constituido por diferentes etapas con un conjunto de tareas y actividades que comprometen a los miembros de la entidad u organización. Y tienen un carácter cíclico en el tiempo. Aquí un orden lógico de preguntas a considerar:

### Etapas y Preguntas Relevantes

#### I. ¿Dónde estamos ahora?

Misión

Visión

Análisis FODA Estratégico

#### II. ¿Dónde deseamos estar?

Definición de:

Objetivos Estratégicos

Estrategias

Acciones Programáticas

#### III. ¿Cómo llegaremos ahí?

Ejecución Operativa

Evaluación Indicadores

Los documentos y/o instrumentos de gestión institucional son comprendidos como herramientas del sistema administrativo público nacional, que articulan las políticas nacionales multisectoriales a nivel local, regional y nacional, incorporando al contexto general, sus singularidades, es decir constituyendo los requerimientos a partir de un juicio desarrollado dentro de la institución por los mismos actores del proceso administrativo público nacional y externamente deben prestar atención a lo que la comunidad demanda, estos elementos se usaran para la propuesta de objetivos y metas claras para los logros eficientes en la gestión institucional.

Dentro del ordenamiento interno de la administración encontramos los documentos y/o instrumentos de administración, que son documentos técnicos y normativos que reglamentan el desempeño de la entidad u organización de forma global, incorporando entre ellos a el ROF, MOF, el llamado Cuadro para Asignación de Personal CAP, de esta forma el Presupuesto Analítico de Personal PAP. Es importante determinar que por mandato expreso de la Ley del Servicio Civil estos dos últimos se están vinculando en una nueva herramienta y/o instrumento de gestión que es el (CPE), cuadro de puestos de la entidad, que se aprueba por resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión conveniente de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.

De igual forma, son considerados documentos y/o instrumentos de gestión el MAPRO, necesario para regular los procesos y/o de la entidad, los planes institucionales, de acuerdo a la normativa en términos de planeación estratégica; el TUPA, que además cumple una tarea primordial respecto de los administrados; así como el PAC la institución, este último regulado por la Ley 30225 de Contrataciones del Estado.

Por demás está señalar que esta normativa, en cuanto a sus efectos, no constituyen actos administrativos, puesto que estos generan efectos en una situación concreta, afectando a los administrados.

Por otro lado, los instrumentos de gestión requieren un tratamiento integral en nuestro ordenamiento administrativo. Poseen una regulación pero la misma es obsoleta y no se encuentra integrada debidamente, contenida en decretos supremos (como es el caso del ROF y del CAP) así como en directivas del disuelto Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), lo cual impide una regulación eficiente.

El amparo de todo este marco legal normativo y también el cambio de mentalidad en la gestión pública parte de la Constitución política del Perú, fija dentro del acuerdo nacional elementos muy importantes políticas de estado más que de gobierno, políticas y estrategias para consolidarlas que buscan ir mas allá de un simple periodo gubernamental, más que cinco años, por eso tenemos el plan bicentenario, las políticas de estado que están establecidas en el acuerdo nacional que han sido firmadas por todas las agrupaciones políticas en temas

como educación, salud y demás, tenemos los planes estratégicos sectoriales multianuales, también tenemos los planes estratégicos sectoriales institucionales de donde se desprenden los planes operativos institucionales, tanto el PEI como el POI son instrumentos de gestión muy importantes, son documentos técnicos y especializados que buscan que las instituciones públicas alcancen sus objetivos con elementos de calidad, eficiencia y demás, y se desprenden de ellos los demás documentos de gestión que viera por conveniente incorporar de acuerdo a su organización y procedimientos la entidad pública en particular de acuerdo a su necesidad.

La constitución política es por excelencia la norma, elemental de la república. Precedida por otros 11 textos constitucionales, fue transcrita a inicios del gobierno de Alberto Fujimori por el constituyente demócrata requerido por el mismo tras disolverse del Congreso en el golpe de estado de 1992 (autogolpe), dentro de poco fue aprobada por medio el referéndum de 1993, muy a pesar de que los resultados finales fueron discutidos por varios sectores.

Esta ley es elemental para la base del ordenamiento nacional: de sus principios jurídicos, sociales, filosóficos, políticos y económicos se desprenden todas las leyes de la República. La Constitución compone a los tres poderes del estado e instituciones, además de reglamentar y normar los derechos y libertades de los ciudadanos. Prevalece más que ninguna ley y sus normas son inviolables y de ejecución forzosa.

Hay que precisar que, a pesar del golpe de estado de 1992 y el siguiente Gobierno y Reconstrucción Nacional, la constitución de 1979 continuo hipotéticamente vigente hasta la que se dio y promulgo la nueva Constitución de 1993. Se considera, de acuerdo al TC Ley de Bases del mencionado GERC y los demás actos emitidos del autogolpe fueron ilegítimos e inconstitucionales de causa, validados luego por las Leyes Constitucionales de 1993 emitidas por el Demócrata, y por el referendo del mismo año. En 2001, en una ley promulgada por Toledo Manrique, el Congreso quito la firma de Alberto Fujimori de la Ley de Leyes.

La constitución política de 1993 es una de las normas elementales que se ha regentado por más tiempo en el Perú, siendo solamente superada por los textos de 1860 y 1933.

El PEDN el plan estratégico de desarrollo nacional, El Plan Bicentenario para el 2021: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que comprende las políticas nacionales de mejoras que tiene continuar en los próximos diez años.

En este documento se definen seis ejes estratégicos:

Derechos principales y dignidad de personas

Oportunidades y acceso a los servicios

Estado y gobernabilidad

Economía, empleo y competitividad

Desarrollo regional e infraestructura

Recursos naturales y ambientes; dando como propuesta para cada uno de ellos los objetivos, lineamientos, prioridades, metas y programas estratégicos.

El acuerdo nacional es un grupo de reglas de estado hechas y autorizadas sobre la base del dialogo y de la conformidad, después de un desarrollo de estudios y consultas en todo el país, con el objetivo de determinar un horizonte para el avance ostensible de la nación y declarar su gobernabilidad democrática. El acuerdo nacional se suscribió en un acto solenne en palacio de gobierno en julio 22 de 2002, con la colaboración del entonces presidente constitucional Sr. Toledo Manrique, el premier Roberto Dañino, y los representantes de las organizaciones políticas y la sociedad civil integrantes del AN.

Un instrumento sustancial para avanzar a ese objetivo es el (PESEM) plan estratégico sectorial multianual, es una herramienta de gestión orientadora de los objetivos del compuesto de los involucrados que forman todos los sectores del gobierno nacional. No es lo mismo que el plan estratégico Institucional que,

como su nombre lo indica, es el documento de gestión institucional (propia de cada institución). Muy a pesar de que una prolongada tradición lo asocia con sus planes institucionales, el PESEM es un instrumento de todos los sectores de gobierno nacional y como tal integra las políticas priorizadas, metas y estrategias para lograr dichas metas de las organizaciones privadas y públicas de nivel local, regional y nacional que realizan actividades vinculadas a su entorno de competencia.

Cabe señalar que, a partir del 2014, debido a la aprobación de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico por parte del CEPLAN centro de planeamiento nacional, se establece que se confeccione un documento prospectivo del sector, que servirá como insumo para la elaboración del PESEM. Este documento contiene un modelo conceptual construido a partir de un análisis del Sector y su entorno, el cual identifica inclinaciones y variables estratégicas para cimentar escenarios de futuro y una estimación de oportunidades y riesgos. Su finalidad es promover el pensamiento estratégico antepuesto de los gestores públicos, para la mejor toma de decisiones.

El PEI, plan estratégico institucional MINSA - PEI es el principal instrumento de gestión por el cual se ejerce el rol de la rectoría del sector salud, planteando, conduciendo y gestionando las políticas de salud, se establece primeramente la misión como la razón principal de la entidad, objetivos y acciones estratégicas de la entidad para el mediano plazo (3años) acompañadas de sus respectivas metas e indicadores la ruta estratégica a llevar y a los responsables. El PEI – MINSA 2017 – 2019 presenta las acciones que coadyuvan a alcanzar los objetivos estratégicos sectoriales, sanitarios, de gestión y los pilares de política gubernamental en salud.

El PEI - MINSA, es un instrumento de gestión estratégica que articula el ejercicio de las funcionalidades y competencias de los órganos del ministerio de salud para la utilización de las políticas nacionales en el sector salud con el único fin de mejorar el estado de salud de la población.

El POI plan operativo institucional es una herramienta y/o documentos e instrumento de gestión que contiene la planeación de las tareas de los diferentes

organismos de la entidad, que van a ser ejecutados durante el ejercicio fiscal (corto plazo), encaminadas a lograr los objetivos y metas de la institución, así como a cooperar con la consecución de los objetivos, lineamientos de política y tareas estratégicas del Plan Estratégico Institucional (PEI), y admite la ejecución de los elementos presupuestales asignados en el PIA presupuesto inicial de apertura con criterios de eficacia, calidad de gasto y transparencia.

El ROF, es un documento técnico normativo de gestión para la entidad que tiene en su interior disposiciones administrativas y técnicas que establecen y determinan la estructura organizacional de la institución y/o entidad hasta el tercer nivel de organización con sostenimiento a su naturaleza, fines y funciones. El ROF, es la herramienta normativa de gestión institucional en el cual se especifica el propósito, objetivos, atribuciones y funciones generales de las unidades orgánicas con el propósito de desplegar actividades dirigidas a proponer, autorizar y supervisar las políticas de la institución.

El CAP, es el documento técnico – y de carácter reglamentario de gestión de la institución que implementara la organización de la institución funcionalmente, el cual está conformada por los cargos mínimos e indispensables que una institución (entidad) prevé para su normal funcionamiento que a su vez harán posible que se ejecuten las acciones de planificar, formular, coordinar, orientar y determinar las políticas y acciones de desarrollo de toda institución, así como fomentar, organizar e inspeccionar la dotación de los servicios públicos y administrativos dentro de la institución.

El CAP, es un instrumento de gestión que tiene en su interior cargos clasificados en base a la estructura organizacional de la institución prevista en su reglamento de organizaciones y funciones y a los objetivos y metas incluidas en su PEI.

El MOF, es un documento formal de gestión (instrumento de gestión) que las empresas y/o instituciones elaboran para expresar el tipo de organización que han adoptado por tener y que sirve como piloto para el personal, explica todas las funciones específicas a nivel de puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y actividades comunes establecidas en el ROF, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el CAP.

A medida que los objetivos y políticas de la institución van cambiando por el crecimiento de la necesidad del administrado, incremento de presupuesto, necesidad de mayor recurso humano las funciones de los cargos se incrementan o se integran respectivamente, pues se tienen que adecuar al sistema funcional que adquiera la institución, en tal sentido es recomendable ir actualizando cada que se crea por conveniente el MOF.

La elaboración del MOF, significa efectuar el análisis particular de las funciones que viene desarrollando cada trabajador de la institución y/o servidor público en el puesto donde está situado para después y de acuerdo a las normas y criterio técnico efectuar la propuesta de modificación, actualización y/o elaboración del MOF.

En estos tiempos, es muchísimo más primordial tener este clase de instrumentos y/o documentos de administración, no solo por las certificaciones de calidad (**OHSAS, ISO** entre otras), lo soliciten sino porque su uso en la interna de la institución minimiza los conflictos entre oficinas, dependencias, etc., delimita actividades y tareas a cumplir, distribuye la labor y fomenta el orden, etc.

Como se puede apreciar, la presencia del MOF en una entidad es de esencial relevancia y por ello se tiene que cuidar el proceso de su elaboración.

Según Chiavenato (2009) “la administración es el proceso de planear, dirigir, organizar y ejercer el control del uso de los elementos para el logro de los objetivos organizacionales”.

Administración en las definiciones de Robbins y Coutler “la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Black y Porter definen la administración de la siguiente manera “es el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia la obtención de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Koontz y Wihrich “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Da Silva define a la administración como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

Fayol afirma que “la toma de decisiones también hace parte de de las funciones de la organización. Señalo como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control”.

Ponce concluye que “la administración es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización.

Terry define de la administración “es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados”

Scanlan señala que la administración es “un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para poder adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”.

Pavon y Gogeoascoechea (2004) en su artículo de revisión, la importancia de la administración de salud señala que: Los sistemas de salud se conforman para lograr satisfacer la función social manifestada por demandas y necesidades de servicios de salud. Los sistemas de salud son una relación de recursos, económicos, administración y organización que terminan en el abastecimiento de servicios de salud a la gente que demanda este servicio. Es indispensable enmarcar este concepto: la organización que brinda servicios de salud es una institución pública. Es publica porque debe tener consigo metas y objetivos

claramente instaurados en todos sus niveles, que deben cumplir con economía y eficiencia. Los sistemas de salud y sus subsistemas (clínicas, hospitales, unidades médicas, etcétera) deben tener una administración eficiente, con el único fin de cumplir las metas que consideren sus diferentes programas de salud, y con esto dar resolución a las necesidades que la ciudadanía demande. El desafío de los sistemas de salud en estos tiempos, radica en incrementar capacidades en los temas de administración en las personas que se encargan de dirigirlos. En países con vías de desarrollo y en el nuestro, es necesaria la meta de dar resolución a los problemas humanos que tiendan al mejor aprovechamiento de los recursos que son siempre pocos y limitados. Para lograr esto, se han implementado muchas políticas y procedimientos de acuerdo a la evolución de los conceptos y las técnicas de la administración. La administración en el sector salud no podía escapar a esa corriente, ya que con esta se favorece a un desarrollo adecuado, a fin de lograr obtener los resultados óptimos en la dación de los servicios.

Actualmente, la administración en el sector de salud requiere una conjunción de conocimientos, habilidades y técnicas con base en un equilibrio acorde que nos proporcione la preparación adecuada al directivo y le permita llevar a cabo una serie de acciones para lograr alcanzar objetivos definidos en la solución de problemas preferentes. Un administrador en el sector salud tiene que tener una visión total e integral del sistema, por esto, su visión y quehacer rebasa la administración de una clínica, hospital, unidad médica o centro de salud; tiene que ser capaz del diseño (planeamiento), desarrollo (ejecución), sistematización (registro y orden) estimación y retro alimentación (análisis y orientación de acciones y metas) de los planes y programas de trabajo de estos.

Tanto a nivel estatal como a nivel federal, debido a una necesidad inherente al conocimiento del campo de la salud, los cargos administrativos del más alto nivel dentro del sistema de salud son ocupados por personal médico o de algunas áreas afines a estas, lo que nos indica que la toma de decisiones administrativas se concentra en profesionales de un perfil es difiere mucho a esta área.

El personal ejecutivo y/o directivo generalmente no tiene idea definida de cuáles son sus funciones y que se espera de su trabajo; consecuentemente, tiene como

idea principal la aspiración de ascender en la escala jerárquica sin tener capacitaciones, concentrado solo en su prestigio e imagen, o quizás simplemente la autoridad, ya que es el ejemplo y/o modelo que ha tenido en mucho tiempo, por lo que siempre el resultado es igual: duplicidad de actividades, capacidad limitada de satisfacción de las necesidades y la tranquilidad de haber obtenido solo resultados insignificantes; al mismo tiempo que se dan cuenta de que son inseguros al momento de tomar decisiones administrativas, las cuales solo las hacen intuitivamente o por crisis que los conlleva a la fracaso, y seguidamente, culminan en agresiones externas o internas, con lo cual se parte aún más el sistema.

Con respecto a esto existe una controversia sobre quién es el que debe administrar los servicios de salud pública y/o privada. Contradictoriamente se tiene la afirmación de que el personal médico está muy poco calificado para la administración, aunque se dice que es conveniente que un personal médico administre los establecimientos de salud por que el ganara más fácilmente la confianza, el respeto y la ayuda del personal, por lo que estaría en mejores condiciones de poder tomar decisiones. Por otra lado, se dice que los profesionales administrativos, no médicos con preparación puntual en administración de la atención de la salud tienen sobresalientes actuaciones al tener bajo su cargo hospitales y clínicas, situación que es común en otros países.

Se puede hablar bastante sobre esta controversia, pero es innegable que una persona que puede conciliar ambas actitudes e intereses es el médico – administrador con conocimientos específicos en administración, ya que la razón de ser de las entidades que conforman el sistema de salud es puntualmente el servicio a la salud, por lo que estas decisiones importantes deben de ser tomadas por los médicos.

Del mismo modo, se hace cada vez más obvio la necesidad de que la función de dirección en las organizaciones que prestan servicios de salud no sea asignada a quienes no tengan la formación correspondiente en administración en servicio de salud, si no que la elección del personal ejecutivo y/o directivo se lleve a cabo de la mejor manera por competencias y capacidades y no bajo el esquema de política, amistad y compadrazgo, aunque los candidatos demuestren sentido

común y aspiraciones de asumir el cargo pero desconozca de lo más fundamental para ejercer estas ubicaciones de manera profesional. Cuando se administran los recursos de una organización de salud, no puede hacerse en forma improvisada; la obligación moral y legal es muy alta y para ejercerla bien es imperioso conocer el tema. Se puede afirmar que los resultados serán mucho mejores, entre mayor sea la capacitación, los conocimientos y la experiencia en medicina y administración.

La responsabilidad del ejecutivo y/o directivo de la atención de la salud es que en sus organizaciones se presten servicios apropiados al menor costo y de la mejor manera posible, considerando al paciente como persona, como integrante de una familia y como parte de la sociedad. Por esto, el interés de los ejecutivos y/o directivos del sistema de salud es conseguir que las actividades y funciones de sus instituciones (institutos, clínicas, hospitales, departamentos, centros de rehabilitación, proyectos, etcétera) se racionalicen y se ejecuten las funciones de promoción de la salud, prevención de enfermedades, curación de padecimientos y rehabilitación de invalidez, así como las de educación e investigación, y que estas ocupaciones se logren con mayor eficiencia.

Las demandas de capacitación en administración de salud en México constituyen un reto, para lo cual es imprescindible adoptar formas tradicionales y nuevas de educación, que posibiliten dar una total respuesta a sus complejas facetas.

El adiestramiento de profesionales de la administración del sector salud se ha visto ante dos desafíos elementales; por una parte, la exigencia de poder profesionalizar el trabajo de los ejecutivos y/o directivos de los sistemas de salud, y por otra, el inconveniente de adiestrar a todos los ejecutivos y/o directivos que se encuentran en estos momentos ejecutando actividades en las instituciones de atención a la salud. Para estos, debido a las obligaciones que tienen en sus entidades, es complicado acudir a los centros especializados en formación de tiempo completo, por lo que una clara opción es la educación a distancia.

No importa la forma en que se realice la capacitación de los ejecutivos y/o directivos, que puede ser de forma tradicional y con los estudios de posgrados

de tiempo completo en los salones de clase y con la formación a distancia, la meta final es la misma, la educación de profesionales versátiles con instrucción, habilidades y destrezas obligatorias, para poder consolidarse como caudillos efectivos en sus entornos o áreas de influencia.

De otro modo, las escuelas de medicina deben agregar en sus plan de estudios cursos de administración de forma constante y emplear en su enseñanza la experticia de los ejecutivos y/o directivos del sector salud con el propósito de que no haya una separación entre la realidad y la literatura, entre las organizaciones de atención de salud y las universidades formadoras de profesionales.

Solo con una apropiada administración en las instituciones de salud posibilitaran canalizar los recursos que se tienen a disposición para que con ello se pueda ofertar una atención más eficaz y eficiente a los administrados.

La administración no es un remedio que vaya a arreglar todos los inconvenientes o problemas, pero si coadyuvara a formar un orden operante en la mentalidad del ejecutivo y/o directivo y acercarlo a un proceso, el de la administración, instaurando una estructura analítica de destacada utilidad en la praxis diaria.

Administración pública, la administración pública está relacionada a la gestión de servicios otorgados por el estado y a la conjunción de entidades que pertenecen al estado que administran estos servicios. Al respecto, Morales, Barrera, Rodríguez, Romero y Távora (2014) refirieron:

La administración estatal pública se encuentra relacionada por entidades, organismos, programas y proyectos del poder ejecutivo, poder legislativo y poder judicial, los gobiernos locales y regionales, que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa estatal conforme a lo definido por la ley 27444 Ley del procedimiento administrativo general.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **PROBLEMA GENERAL.**

¿De qué manera se relacionan los Instrumentos de Gestión con la Administración de La Red De Salud La Convención- 2018?

### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

¿De qué manera se relacionan los instrumentos de gestión con la optimización de recursos en la administración de la red de servicios de salud la convención- 2018?

¿De qué manera se relacionan los instrumentos de gestión con la planificación de la administración de la red de servicios de salud la Convención- 2018?

¿De qué manera se relacionan los instrumentos de gestión con la dirección de la administración de la red de servicios de salud la Convención- 2018?

¿De qué manera se relacionan los instrumentos de gestión con el control de la administración de la red de servicios de salud la Convención- 2018?

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.**

En los últimos tiempos las empresas privadas han ido adoptando una serie de herramientas, procesos modernos y tecnificados debidamente normados dentro de sus empresas, herramientas que les ayudan no solo a llevar de mejor manera el manejo de su empresa si no que también le ayudan a darle valor y hacerlo competitiva frente a su entorno, y de esta manera llevar el manejo de la empresa de una manera fluida, rápida, eficiente y eficaz, ahorrando recursos a la empresa dichas herramientas no solo son procesos técnicos ni sistemas computacionales que hagan más rápido sus procesos, tampoco son solo maquinarias modernas si no que también hacen usos de guías, normas y metodologías que en su generalidad se encuentran plasmados en documentos físicos y/o virtuales elaborados técnicamente por personal capacitado para de estos fines estos

documentos técnico normativos llevan el nombre de “Documentos de Gestión y/o Instrumentos de Gestión”, el resultado exitoso de esta práctica empresarial privada fue llevada a la gestión pública y puesta en práctica, claro está con la realidad del manejo que implica la gestión pública y sus normativas inherentes al sistema público, sin embargo se vio la importancia que tienen los instrumentos de gestión en el contexto público porque nos proporciona la estructura, flexibilidad, normatividad, lineamientos y el control necesario para que los integrantes de un grupo (entidad y/o institución pública) puedan alcanzar los resultados que los administrados esperan en un tiempo determinado y en nuestro caso particular de la investigación mejorar con esto los servicios de salud, por lo tanto un desafío que deben asumir las entidades estatales en el caso de nuestra investigación las unidades ejecutoras llamadas redes de salud con seriedad y respeto a la pluralidad de los usuarios del sector salud, somos conocedores que instrumentos como los que mencionamos en la presente investigación han aparecido hace ya muchos años pero que sin embargo en nuestro sistema público, aun no se ceñido al trabajo que deben cumplir según las normas competentes porque aun prevalecen gestiones que siguen resistiéndose a los cambios, existe también una burocracia que traba la real dimensión de los documentos y/o instrumentos de gestión institucional. Nuestro trabajo de investigación se propone sugerir la importancia y categoría que los instrumentos de gestión institucional adquieren cuando buscamos mejorar los servicios que brindamos a los administrados, los cuales están reflejados en el PEI del ministerio de salud nuestro ente rector en el sector salud, que está alineado con el PEDN plan estratégico de desarrollo nacional, acuerdo nacional, y el PESH plan estratégico sectorial multianual, en el caso particular de nuestra investigación la red de servicios de salud la convención alinea sus instrumentos de gestión también alineamos nuestros instrumentos de gestión a el Gobierno Regional Cusco, de quien dependemos presupuestalmente, así como también a la Dirección Regional de Salud quien es nuestro ente rector del sector salud de quien a su vez dependemos normativamente.

En el marco de la ley 27658 Ley de la Modernización del Estado concluimos que todas las instituciones públicas deben asumir retos que conlleven a que se comprometan a ser promotoras del cambio y de la mejora y sean artífices de la

transformación social, redefiniendo su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe.

Pensamos y es así, que dar la debida importancia a los instrumentos de gestión institucional es la base para mejorar la calidad de atención que le damos al administrado, puesto que estas herramientas administrativas se deben planificar estratégicamente enmarcados dentro de los proyectos nacionales, regionales y locales para no perder la transversalidad y sobre todo guiar la gestión en la institución identificando las necesidades y los bastiones de la comunidad en general de manera participativa, proactiva y organizada.

Consideramos que el proceso fundamental del que hacer institucional y los miembros que lo conforman en los servicios que brindamos como Red de Servicios de Salud La Convención serán más eficientes, eficaces y le daremos realmente el valor que tiene si conocemos y aplicamos correctamente los instrumentos de gestión con los cuales contamos, como guías orientadoras para el quehacer diario en nuestra institución.

Las implicancias que tienen cada uno de los instrumentos de gestión (documentos de gestión institucional) a través de las buenas praxis de gestión, comprendidas en general como una dimensión de la realidad constituida por normas, valores, pautas y hábitos que definen las acciones legítimas de la organización y como consecuencia la mejora en la prestación de los servicios de salud que brinda la Red de Servicios de Salud La Convención. Y como última reflexión tenemos la bibliografía que nos ha servido de referencia para dar el verdadero valor e importancia a los instrumentos de gestión que ayudaran a la mejora de la administración pública en general.

## **1.6 HIPÓTESIS.**

### **HIPÓTESIS GENERAL.**

Los Instrumentos de gestión se relacionan significativamente con la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018.

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

Los instrumentos de gestión se relacionan significativamente con la optimización de recursos en la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018.

Los instrumentos de gestión se relacionan significativamente con la planificación de la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018.

Los instrumentos de gestión se relacionan significativamente con la dirección de la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018.

Los instrumentos de gestión se relacionan significativamente con el control de la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018.

## **1.7 OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación de los instrumentos de gestión con la administración de la red de salud la Convención 2018.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer la relación de los instrumentos de gestión con la optimización de recursos en la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018.

Fijar la relación de los instrumentos de gestión con la planificación de la administración de la red de salud la Convención 2018.

Instaurar la relación de los instrumentos de gestión con la dirección en la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018.

Establecer la relación de los instrumentos de gestión con el control en la administración de la red de servicios de salud la Convención 2017.

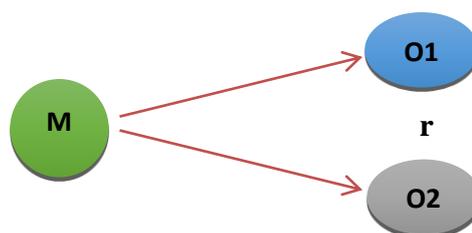
.

## II. METODOLOGIA

### 2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de Nivel Básico - Descriptivo – Cuantitativa Transversal, con un diseño de investigación No experimental.

**Gráfico N° 01**



Dónde: M = Muestra del estudio.  
 r = Relación Directa de las variables entre nivel de Instrumentos de Gestión y La Administración de la Red de Salud La Convención.  
 O1. Instrumentos de Gestión.  
 O2. Administración de la Red de Servicios de Salud la Convención.

### 2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN.

#### Variable de estudio 01

Instrumentos de Gestión

#### Dimensiones:

- ⇒ Mof.
- ⇒ Cap.
- ⇒ Rof.
- ⇒ Pap.
- ⇒ Pac.

↗ Mapro.

↗ Tupa

## **Variable de estudio 02**

Administración de la Red de Servicios de Salud La Convención.

### **Dimensiones:**

↘ Optimización de recursos.

↘ Planificación.

↘ Dirección.

↘ Control.

**MATRIZ DE OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES**

INSTRUMENTOS DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION  
2018

VARIABLE 1 INSTRUMENTOS DE GESTION

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Entre las normas internas de la Administración contamos con los instrumentos de gestión, que son documentos técnico - normativos que regulan el funcionamiento de las organizaciones de manera integral, contenido dentro de los mismos al ROF Reglamento de Orgaznizacion y Funciones, el MOF el Manual de Organización y Funciones, el</p>	<p>Conocimientos encaminados a lograr competencias y habilidades que disminuyan los problemas que ocasiona el desconocimiento de los instrumentos de gestión en los trabajadores de la Red de Servicios de Salud La</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOF</li> </ul> <p>Sostiene que el manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las organizaciones realizan para plasmar parte del tipo de la organización que han adoptado, y que les sirve como guía para todo el personal.</p> <p>Franklin Ríos , Director de Perfil (<a href="http://www.eperfil.org">www.eperfil.org</a>)</p> <p>El MOF contiene, basicamente la estructura organizacional, normalmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la organizacion. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.</p> <p>Víctor Zegarra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Descripción de funciones de los puestos</li> <li>• Perfil</li> </ul>

<p>llamado CAP el Cuadro de Asignación de Personal, así como también el PAP Presupuesto Analítico de Personal. Es indispensable señalar que por mandato de la Ley SERVIR, estos dos últimos se están agrupando en un nuevo instrumento de gestión que es el cuadro de puestos de la entidad (CPE), que se aprueba mediante resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión favorable de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de</p>	<p>Convención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAP</li> </ul> <p>El CAP Cuadro de Asignación de Personal, es un documento técnico - normativo de gestión institucional que contiene dentro del mismo los cargos que una entidad considera como necesarios para su habitual funcionamiento en base a su estructura orgánica imperante y durante un lapso de tiempo determinado.</p> <p><a href="http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2012/11/27/sabes-qu-es-un-cap/">http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2012/11/27/sabes-qu-es-un-cap/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento técnico normativo</li> <li>• Gestión institucional</li> <li>• Cargos</li> <li>• Entidad</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROF</li> </ul> <p>Es el Reglamento de Organización y Funciones ROF, de una entidad, que se establece en un documento técnico normativo de gestión institucional que dispone:</p> <p>a) La estructura orgánica de la organización.</p> <p>b) Las funciones específicas y generales de la organización y de cada uno de sus unidades orgánicas.</p> <p>c) Los vínculos de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y otras entidades cuando corresponda.</p> <p>Este documento de gestión formaliza las facultades de cada área dentro de la organización y en base a ello se puede delimitar las responsabilidades que le corresponde a cada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones generales y específicas</li> <li>• Unidades orgánicas</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Competencias</li> </ul>

<p>Economía y Finanzas. Del mismo modo, se consideran instrumentos de gestión al MAPRO manual de procedimientos, necesario para normar los procedimientos administrativos institucionales; los planes institucionales, conforme la normativa en materia de planificación estratégico, el TUPA, que también cumple un rol elemental respecto a los administrados; así como el Plan Anual de Contrataciones de la organización, este último regulado por la</p>	<p>cual en el logro de los objetivos institucionales.</p> <p><a href="https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_9009265/">https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_9009265/</a></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRESUPUESTO ANALITICO DE PERSONAL</li> </ul> <p>PAP El Presupuesto Analítico de Personal, es el instrumento de gestión, en el cual se consideran los presupuestos para los servicios concretos del personal permanente y del eventual, en función de la disposición del presupuesto y el cumplimiento de metas de los subprogramas, actividades y/o proyectos de cada programa presupuestal, previamente definidos en la cadena programática, teniendo en cuenta el CAP y lo dispuesto por la norma de austeridad en vigencia.</p> <p>Es el instrumento de gestión de la organización, que refleja en términos presupuestales y financieros el gasto total que representa contar con determinada cantidad y calidad de servidores públicos.</p> <p><a href="http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2012/11/29/qu-es-un-pap/">http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2012/11/29/qu-es-un-pap/</a> Ley General del sistema nacional de presupuesto público N° 25411</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad presupuestal</li> <li>• Programa presupuestario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAC</li> </ul> <p>Es un documento y/o instrumento de gestión, imprescindible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de selección</li> </ul>

<p>Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.</p> <p>De otro lado, los documentos y/o instrumentos de gestión requieren un tratamiento integral en nuestro ordenamiento administrativo. Cuentan con una regulación pero la misma es obsoleta y no se encuentra articulada debidamente, contenida en decretos supremos (como es el caso del ROF y del CAP) así como en directivas del disuelto Instituto Nacional de Administración</p>	<p>para que la organización pueda contratar servicios, comprar bienes y adjudicar obras, durante el ejercicio fiscal, orientado al cumplimiento de las metas y objetivos contenidos en su plan operativo institucional.</p> <p><a href="http://www.ipd.gob.pe/index.php/plan-anual-de-contrataciones">http://www.ipd.gob.pe/index.php/plan-anual-de-contrataciones</a></p> <p>Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio presupuestal</li> <li>• Ley de contrataciones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAPRO</li> </ul> <p>Es el instrumento de gestión que incluye la descripción de las tareas que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más ellas. El manual además incluye los puestos o unidades administrativas que participan determinando su responsabilidad y participación.</p> <p>Suelen tener información y modelos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, y cualquier otro dato que pueda ayudar al buen desarrollo de las actividades dentro de la organización. En el MAPRO se encuentra registrada y transmitida sin alteración la información esencial concerniente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, favorece las actividades de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de actividades</li> <li>• Unidad administrativa</li> <li>• Funcionamiento de unidades administrativas</li> </ul>

**MATRIZ DE OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES**  
**INSTRUMENTOS DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD I**  
**CONVENCION 2018**  
**VARIABLE 2 ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>La Administración de la Red de Salud La Convención es un conjunto de técnicas tendientes a sostener una red operativa, eficiente, segura, continuamente monitoreada y con una planificación adecuada y propiamente documentado, para poder ofrecer servicios de salud de calidad a la población beneficiaria.</p> <p>fuelle: según Karina de León</p>	<p>Es el uso de instrumentos administrativos para la mejor utilización de los recursos públicos en beneficio de la población respecto al sector salud. La correcta utilización de los recursos del estado ayudara al cumplimiento de metas y a la mejora de la atención a los ciudadanos administrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPTIMIZACION DE RECURSOS</li> </ul> <p>Definimos como optimización de recursos la mejor forma de realizar una actividad con ayuda de la utilización del mínimo de recursos. Que tendrá como objetivo, tratar y adecuar los recursos utilizables, de forma que se asegure una correcta utilización del recurso al igual que mejorar su eficacia</p> <p><a href="https://www.gestiopolis.com/definicion-de-optimizacion-de-recursos-recopilacion/">https://www.gestiopolis.com/definicion-de-optimizacion-de-recursos-recopilacion/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización</li> <li>• Actividad</li> <li>• Recursos disponibles</li> <li>• Eficacia</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANIFICACION</li> </ul> <p>La <i>planificación</i>, el planeamiento o la <b>planeación</b> el, es el proceso sistematico diseñado para alcanzar un objetivo determinado. En el sentido más universal, conlleva tener uno o mas objetivos a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Futuro deseado</li> </ul>

		<p>realizar junto con las acciones requeridas para que se concluyan exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de <b>planear</b> en la gestión se refiere a <b>planes</b> y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes</p> <p><a href="https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/">https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/</a></p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECCION</li> </ul> <p>La dirección como fase del procedimiento administrativo engloba la influencia del administrador en la ejecución de planes, teniendo una respuesta positiva de sus colaboradores mediante la comunicación, la motivación y la supervisión.</p> <p><a href="https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-">https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de planes</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Motivación</li> </ul>

## **2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **POBLACIÓN**

El presente tema investigación tiene como población a los trabajadores de la Red de Salud La Convención de la sede administrativa principal situada en la ciudad de Quillabamba y conformada por 70 trabajadores.

### **MUESTRA**

Dado el número de la población, la muestra está conformada por 46 trabajadores que laboran en la sede principal de la Red de Salud La Convención. El tamaño de la muestra se basa en un tipo de muestra probabilística.

## **2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**Técnicas.** - La encuesta fue la técnica que se utilizó en este estudio la cual será destinada a obtener datos a través de los trabajadores de la Red de Salud la Convención. Se utilizó una serie de preguntas ordenadas que se entregaron a los encuestados y/o se enviaron por otros medios modernos institucionales oficiales, a fin de que las contesten por escrito, por correo, Messenger, whatsapp, y Facebook.

**Instrumento.** -El instrumento empleado en la toma de datos son dos cuestionario conteniendo para la primera variable de 20 enunciados y para la segunda variable de 14 enunciados, los que serán aplicados a los trabajadores de la Red de Salud La Convención sede principal.

### **Validación y confiabilidad del instrumento.**

Debido a la rigidez de los resultados de una investigación muestran valores investigativos, los instrumentos de medición tienen que ser enormemente confiables y válidos. Por ello, para lograr saber la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un procedimiento de validación de contenido efectuado por expertos con la finalidad de que represente el universo de estudio.

En este estudio se hizo el tratamiento de validación de contenido, en donde se tuvieron presente tres aspectos: importancia, pertinencia y claridad de todos los ítems de los instrumentos.

### Prueba estadística: Alfa de Cronbach (Índice de consistencia interna)

**TABLA 4 RANGOS PARA INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH**

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

**TABLA 5 ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

	Alfa de Cronbach	N de elementos
D1: MOF	0,799	04
D2: CAP	0,787	04
D3: ROF	0,709	04
D4: Presupuesto Analítico de Personal	0,856	02
D5: MAPRO	0,755	03
D6: TUPA	0,777	03
Instrumentos de gestión	0,865	20

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla previa se puede observar que los valores obtenidos para el coeficiente Alfa de Cronbach tanto la variable Instrumentos de gestión, de igual manera para sus dimensiones se posiciona por arriba de 0,8 lo cual nos faculta señalar que la confiabilidad es alta para esta primera variable y sus dimensiones, entonces se concluye que el instrumento para medir esta variable es creíble.

**TABLA 6 ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD**

	Alfa de Cronbach	N de elementos
D1: Optimización de recursos	0,770	04
D2: Planificación	0,857	03
D3: Dirección	0,828	04
D4: Control	0,726	03
Administración de la Red de Servicios de Salud	0,891	14

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla precedente se puede admirar los valores obtenidos para el coeficiente Alfa de Cronbach en tanto para la variable Administración de la Red de Servicios de Salud, así como para sus dimensiones se ubica por encima de 0,8 lo cual nos permite señalar que la fiabilidad es muy alta para esta segunda variable y sus dimensiones, por lo tanto se **determina que** el instrumento para medir esta variable es altamente creible.

#### b. Validación por juicios de expertos

##### Validez del cuestionario sobre la variable 1: Instrumentos de Gestion

Expertos	Especialidad	Suficiencia del instrumento	Aplicabilidad del instrumento
Juez 1	Metodólogo	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 2	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 3	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable

##### Validez del cuestionario sobre la variable 2: Administracion de la Red de Salud

Expertos	Especialidad	Suficiencia del instrumento	Aplicabilidad del instrumento
Juez 1	Metodólogo	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 2	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 3	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable

## 2.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos resultantes tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a manera de encuestas que se hizo los trabajadores de esta entidad serán organizados, resumidos y presentados haciendo uso de tablas y gráficos estadísticos con ayuda del software IBM SPSS STATISTIC versión 2.1 y Excel. Dada la naturaleza de las variables estudiadas, siendo estas de tipo ordinal, usaremos la prueba estadística de Rho de Spearman, que nos indica si estas variables están o no asociadas y en qué medida:

- **Correlación de Spearman.** Según Hernández et al (2014), —Los coeficientes rho de Spearman son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas) II (p. 332).
  
- **Interpretación el valor de “Rho de Spearman”:**
  - De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
  - De 0.20 a 0.39 Baja correlación
  - De 0.40 a 0.69 Moderada correlación
  - De 0.70 a 0.89 Alta correlación
  - De 0.90 a 1.00 Muy alta correlación

## 2.6. ASPECTOS ÉTICOS.

Rescatando los diferentes parámetros de realización del proceso de investigación el presente fue desarrollado, cuidando la confidencialidad en especial de las personas o sujetos que participaron en la encuesta, con el objetivo de no crear susceptibilidades, por otro lado, dentro de las características y esquemas aprobados por la universidad, este fue estructurado respetando la normatividad.

Así mismo para el desarrollo de cada capítulo de este trabajo, se cuidó con los derechos de autor e ideas de los diferentes autores tomados en el marco teórico como en la parte metodológica, llegándose a tener un nivel de autoría sobre el presente por que se elaboró respetando las ideas transcritas de otros, mediante

la técnica del parafraseo, del cual esperamos también que la respectiva investigación sea tomada al mismo nivel por futuros investigadores que tomen como antecedente este trabajo.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. DESCRIPCIÓN.

Seguidamente, mostramos los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Para la calificación de los resultados se utilizaron las escalas que pasamos a describir en las siguientes tablas:

**TABLA 1 RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
D1: MOF	0-4	DEFICIENTE
	5-8	REGULAR
	9-12	BUENO
	13-16	MUY BUENO
D2: CAP	0-4	DEFICIENTE
	5-8	REGULAR
	9-12	BUENO
	13-16	MUY BUENO
D3: ROF	0-4	DEFICIENTE
	5-8	REGULAR
	9-12	BUENO
	13-16	MUY BUENO
D4: Presupuesto Analítico de Personal	0-2	DEFICIENTE
	3-4	REGULAR
	5-6	BUENO
	7-8	MUY BUENO
D5: MAPRO	0-3	DEFICIENTE
	4-6	REGULAR
	7-9	BUENO
	10-12	MUY BUENO
D6: TUPA	0-3	DEFICIENTE
	4-6	REGULAR
	7-9	BUENO
	10-12	MUY BUENO
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	0-20	DEFICIENTE
	21-40	REGULAR
	41-60	BUENO
	61-80	MUY BUENO

**TABLA 8 RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD**

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
D1: Optimización de recursos	0-4	DEFICIENTE
	5-8	REGULAR
	9-12	BUENO
	13-16	MUY BUENO
D2: Planificación	0-3	DEFICIENTE
	4-6	REGULAR
	7-9	BUENO
	10-12	MUY BUENO
D3: Dirección	0-4	DEFICIENTE
	5-8	REGULAR
	9-12	BUENO
	13-16	MUY BUENO
D4: Control	0-3	DEFICIENTE
	4-6	REGULAR
	7-9	BUENO
	10-12	MUY BUENO
ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD	0-14	DEFICIENTE
	15-28	REGULAR
	29-42	BUENO
	43-56	MUY BUENO

## 3.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTION.

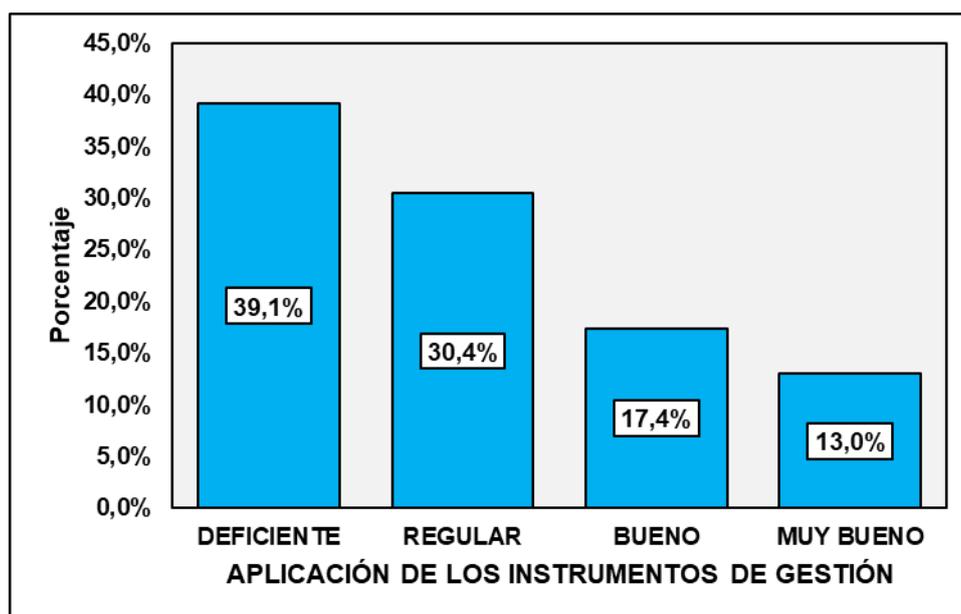
### 3.2.1. Resultados para Instrumentos de gestión

**TABLA 9 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	18	39,1%
REGULAR	14	30,4%
BUENO	8	17,4%
MUY BUENO	6	13,0%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 1 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**



FUENTE: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable Instrumentos de gestión resultantes a partir de la muestra de estudio para nuestra investigación, en el cual el 39,1% de los trabajadores encuestados consideran a esta deficiente, mientras que el 30,4% lo consideran que es regular, el 17,4% de los trabajadores la consideran buena y solo 13,0% consideran que es muy bueno.

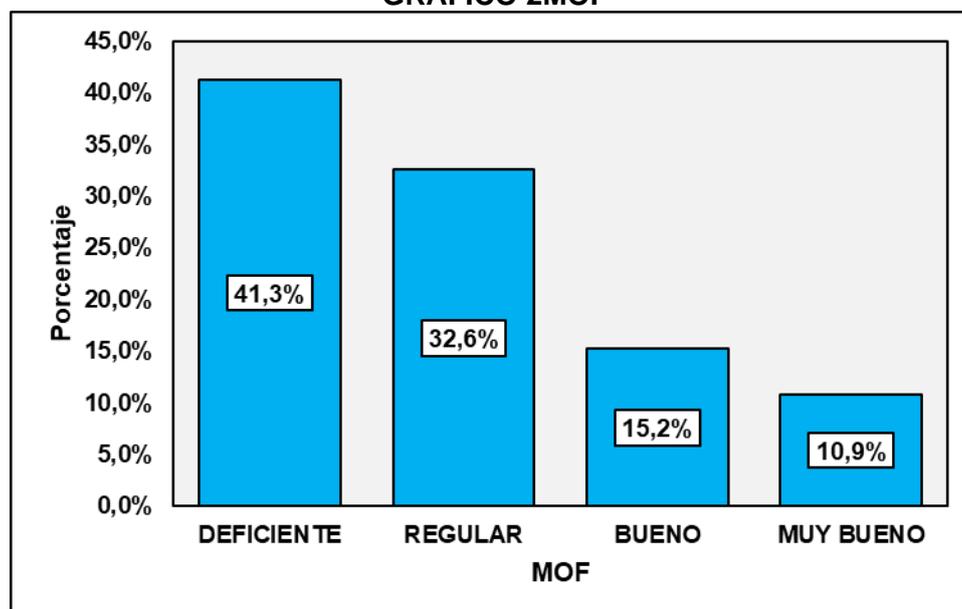
### 3.2.2. Resultados para dimensiones de Instrumentos de gestión

**TABLA 10 MOF**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	19	41,3%
REGULAR	15	32,6%
BUENO	7	15,2%
MUY BUENO	5	10,9%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 2MOF**



FUENTE: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

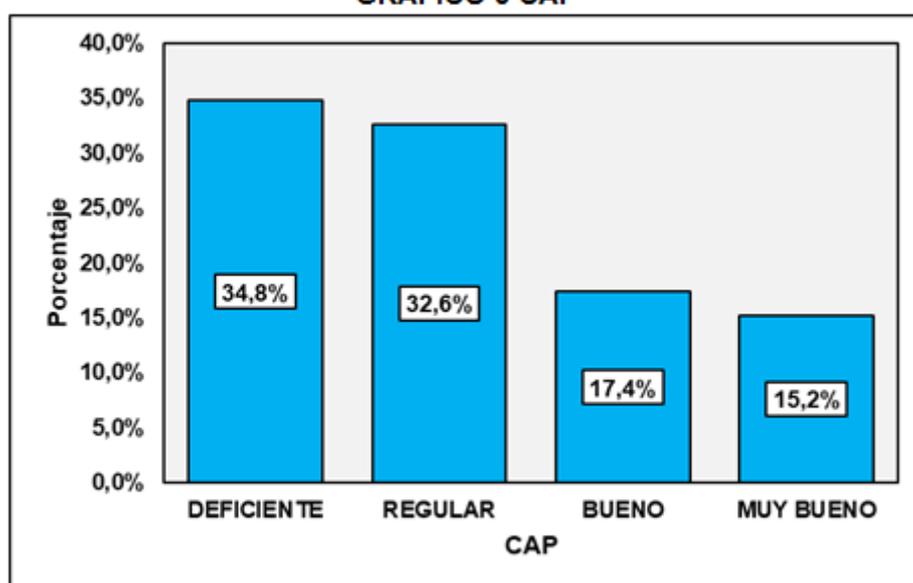
En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión MOF de la variable Instrumentos de gestión obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 41,3% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 32,6% considera que es regular, el 15,2% que es bueno y el restante 10,9% que es muy bueno.

TABLA 11 CAP

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	16	34,8%
REGULAR	15	32,6%
BUENO	8	17,4%
MUY BUENO	7	15,2%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICO 3 CAP



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

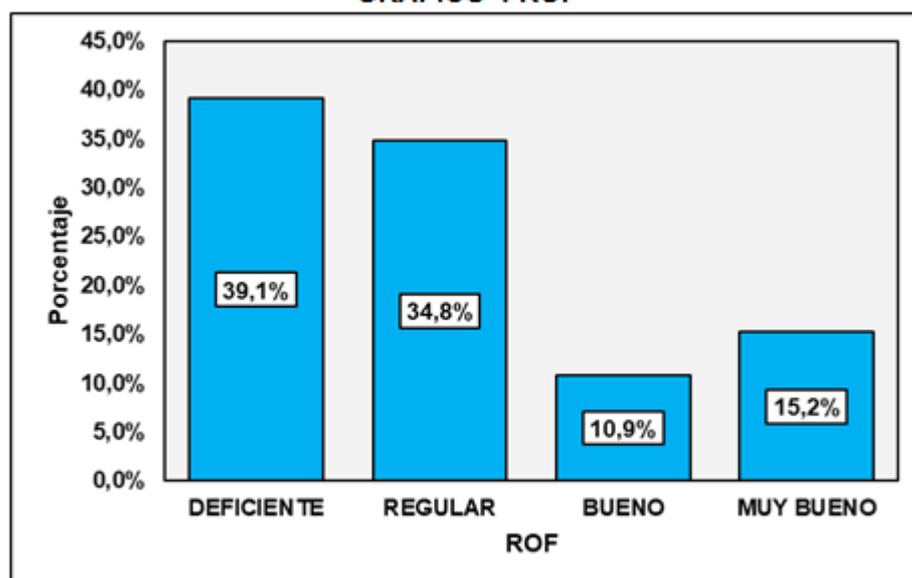
Los resultados para la dimensión CAP de la variable Instrumentos de gestión se presentan en la tabla y gráfico que anteceden a este párrafo, obtenidos a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el resulta que el 34,8% de los encuestados consideran que esta es deficiente por lo que consideran que no esta bien elaborado, mientras que el 32,6% del personal escuestado considera que es regular, el 17,4% que es bueno y por ultimo solo un 15,2% considera que este instrumento de gestión es muy bueno.

TABLA 12 ROF

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	18	39,1%
REGULAR	16	34,8%
BUENO	5	10,9%
MUY BUENO	7	15,2%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia □

GRÁFICO 4 ROF



FUENTE: Elaboración propia

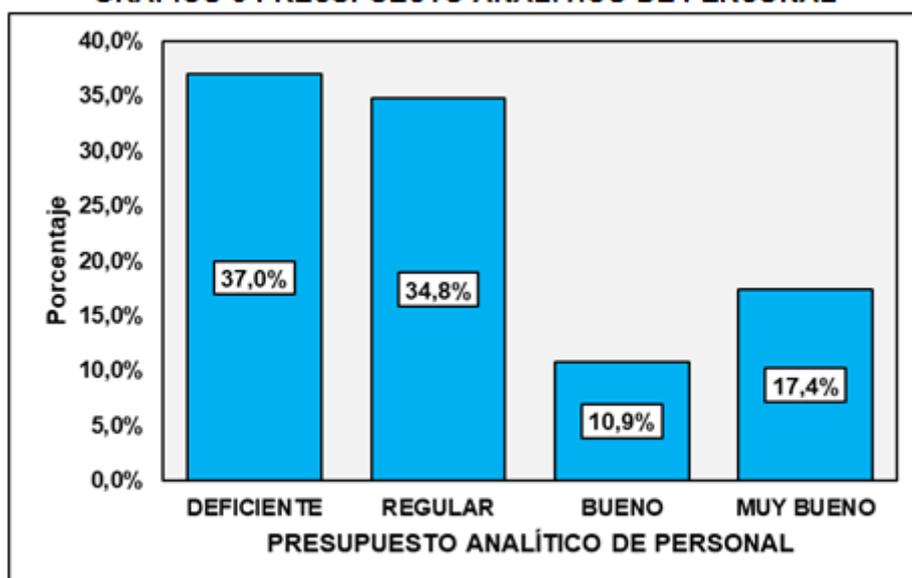
### Interpretación y análisis:

Para la dimensión ROF de la variable Instrumentos de gestión obtenidas a partir de la muestra de estudio para nuestro tema de investigación, en la cual el 39,1% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 34,8% del total de los trabajadores encuestados, considera que es regular, del mismo modo el 10,9% cree que es bueno y el restante y solo 15,2% cree que es muy bueno, tablas y graficos que nos muestran el descontento por parte de los trabajadores de la RSSLC en cuanto a este instrumento de gestión y por ende su poca aplicación dentro de la RSSLC.

**TABLA 13 PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	17	37,0%
REGULAR	16	34,8%
BUENO	5	10,9%
MUY BUENO	8	17,4%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 5 PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL**

FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

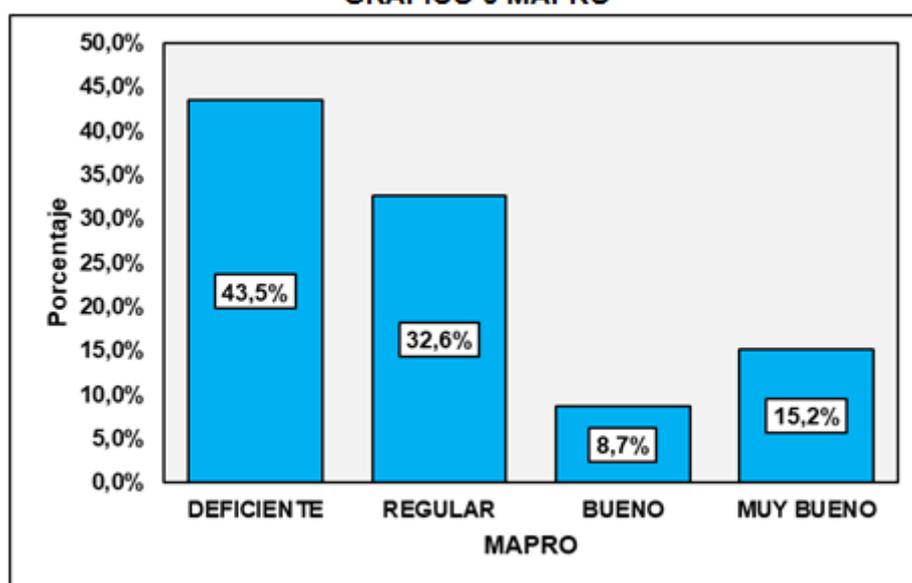
Los resultados para la dimensión Presupuesto Analítico de Personal de la variable Instrumentos de gestión mostramos en la tabla y gráfico anteriores los resultados, logrados a partir de la muestra de estudio para la esta investigación, en la cual el 37,0% de las personas encuestadas creen que esta es deficiente y tiene algunas falencias, mientras que el 34,8% considera que es regular a criterio suyo, mientras que solo el 10,9% cree que es bueno y el restante y por ultimo el porcentaje mas bajo con un 17,4% considera que es muy bueno.

TABLA 14 MAPRO

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	20	43,5%
REGULAR	15	32,6%
BUENO	4	8,7%
MUY BUENO	7	15,2%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICO 6 MAPRO



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

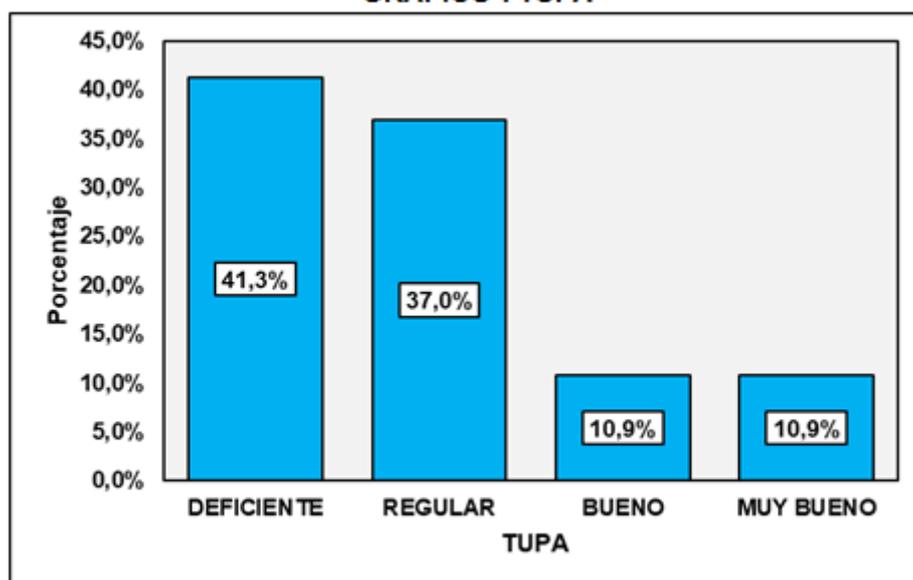
Los resultados para la dimensión MAPRO de la variable instrumentos de gestión se pueden apreciar en la tabla y gráfico anteriores, obtenidos a partir de la muestra de estudio para nuestro tema de investigación, en la cual con un porcentaje de 43,2% de los encuestados concluyen que esta es deficiente, mientras que el 32,6% de las personas encuestadas considera que es regular, el 8,7% de los trabajadores encuestados cree que es bueno y el restante y siempre con un porcentaje mínimo de 15,2% consideran que este instrumento de gestión es muy bueno.

TABLA 15 TUPA

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	19	41,3%
REGULAR	17	37,0%
BUENO	5	10,9%
MUY BUENO	5	10,9%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICO 7 TUPA



FUENTE: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión TUPA de la variable Instrumentos de gestión obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 41,3% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 37,3% considera que es regular, el 10,9% que es bueno y el restante 10,9% que es muy bueno.

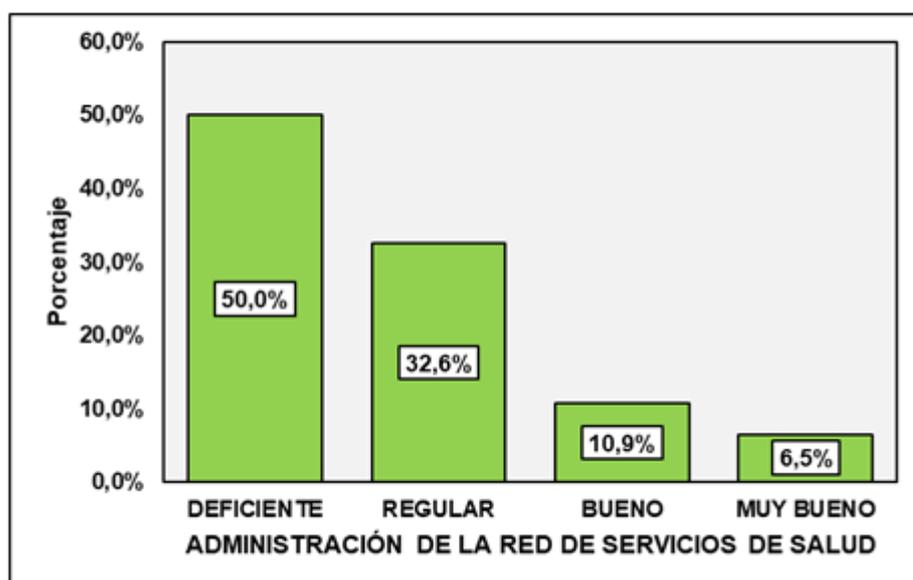
### 3.2.3. Resultados para Administración de la Red de Servicios de Salud

**TABLA 2 ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD**

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	23	50,0%
REGULAR	15	32,6%
BUENO	5	10,9%
MUY BUENO	3	6,5%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 8 ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD**



FUENTE: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable Administración de la Red de Servicios de Salud obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 50,0% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 32,6% considera que es regular, el 10,9% que es bueno y el restante 6,5% que es muy bueno.

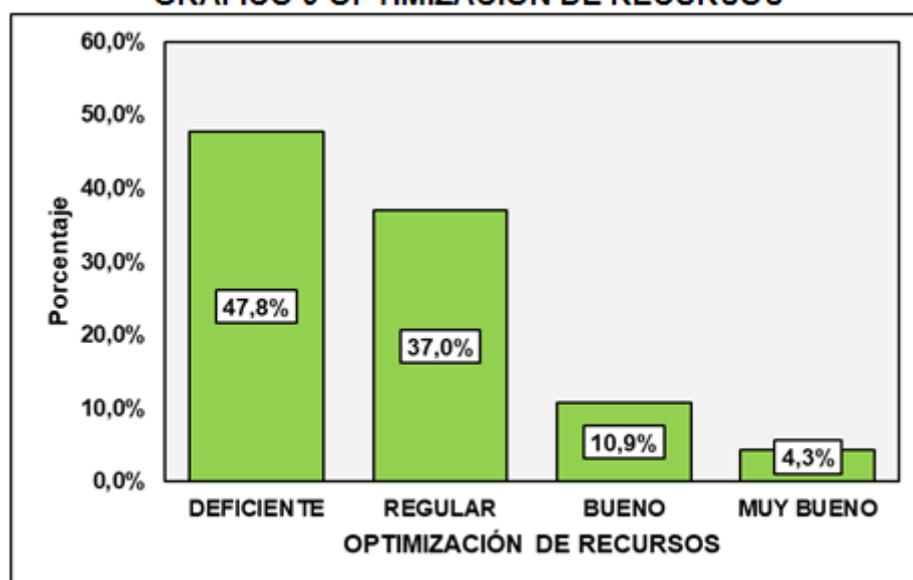
### 3.2.4. Resultados para las dimensiones de Administración de la Red de Servicios de Salud

TABLA 17 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	22	47,8%
REGULAR	17	37,0%
BUENO	5	10,9%
MUY BUENO	2	4,3%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICO 9 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

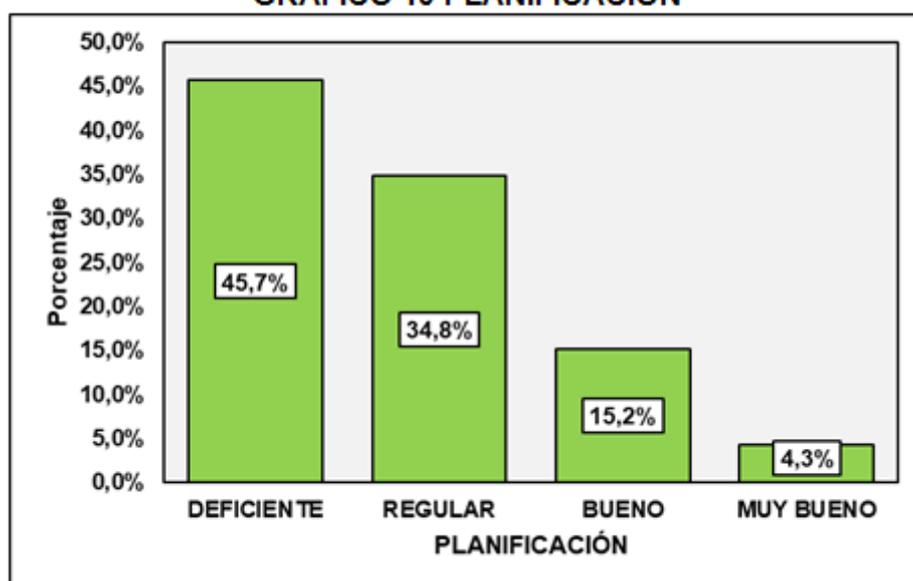
En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión Optimización de recursos de la variable Administración de la Red de Servicios de Salud obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 47,8% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 37,0% considera que es regular, el 10,9% que es bueno y el restante 4,3% que es muy bueno.

TABLA 18 PLANIFICACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	21	45,7%
REGULAR	16	34,8%
BUENO	7	15,2%
MUY BUENO	2	4,3%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICO 10 PLANIFICACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

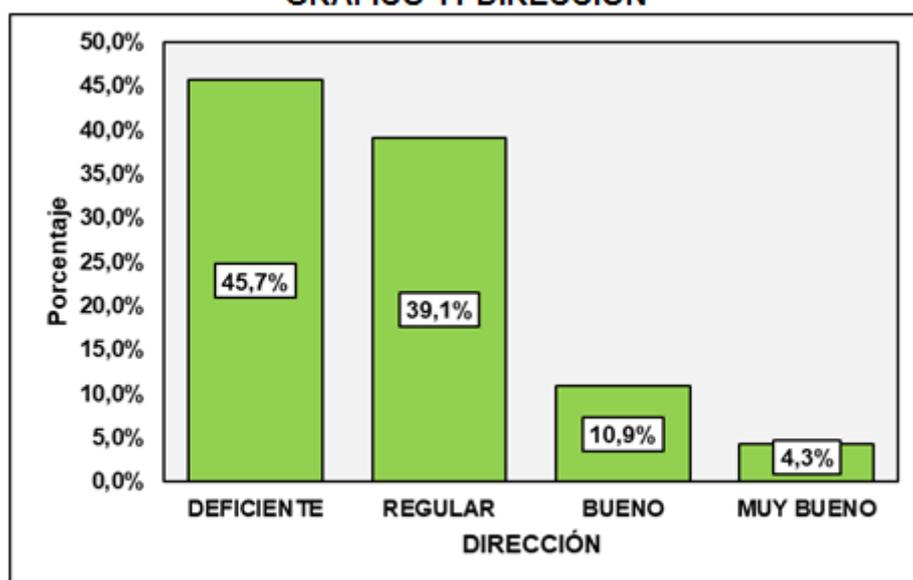
Los resultados para la dimensión Planificación de la variable Administración de la Red de Servicios de Salud se presentan en la tabla y gráfico anteriores, obtenidos a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 45,7% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 34,8% considera que es regular, el 15,2% que es bueno y el restante 4,3% que es muy bueno.

TABLA 19 DIRECCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	21	45,7%
REGULAR	18	39,1%
BUENO	5	10,9%
MUY BUENO	2	4,3%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICO 11 DIRECCIÓN



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

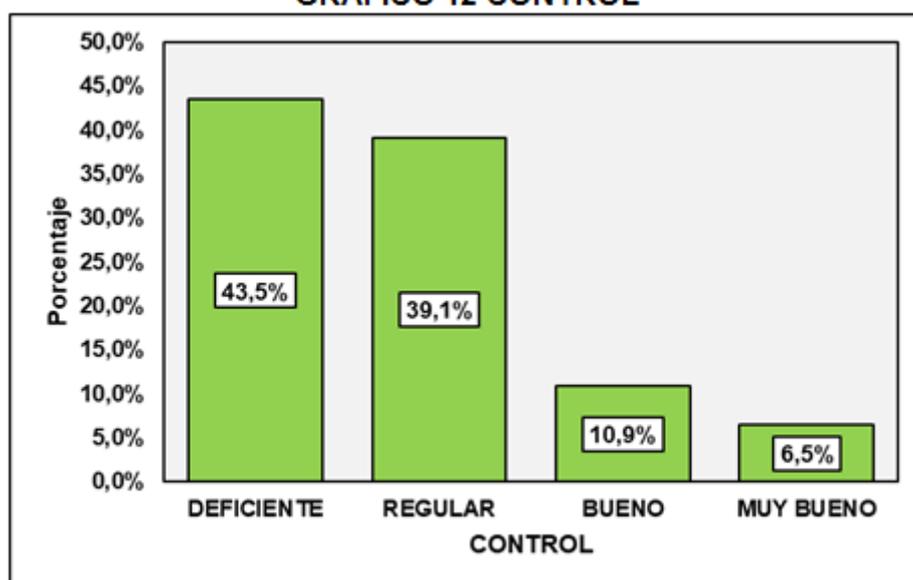
Los resultados para la dimensión Dirección de la variable Administración de la Red de Servicios de Salud se presentan en la tabla y gráfico anteriores, obtenidos a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 45,7% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 39,1% considera que es regular, el 10,9% que es bueno y el restante 4,3% que es muy bueno.

TABLA 20 CONTROL

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	20	43,5%
REGULAR	18	39,1%
BUENO	5	10,9%
MUY BUENO	3	6,5%
Total	46	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICO 12 CONTROL



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Los resultados para la dimensión Control de la variable Administración de la Red de Servicios de Salud se presentan en la tabla y gráfico anteriores, obtenidos a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 43,5% de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 39,1% considera que es regular, el 10,9% que es bueno y el restante 6,5% que es muy bueno.

### 3.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS PARA CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD.

#### 3.3.1. Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis de correlación entre las Variables de estudio: Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud, procederemos primero a realizar una prueba de Independencia Chi cuadrado y seguidamente una prueba de asociación Spearman.

**TABLA 21 PRUEBA DE INDEPENDENCIA CHI CUADRADO**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	78,137	9	,000
Razón de verosimilitud	88,460	9	,000
Asociación lineal por lineal	60,528	1	,000
N de casos válidos	46		

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud son independientes estadísticamente Ha: Las variables Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud no son independientes estadísticamente	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado $\chi^2 = 78,137$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud no son independientes estadísticamente	

TABLA 22 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

		Error estándar			
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,715	0,103	6,784	0,000
N de casos válidos		46			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud no están correlacionadas	
	Ha: Las variables Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud están correlacionadas	
Nivel de significación	de	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	de	$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Aplicación de los instrumentos de gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,715.	

### 3.3.2. Prueba de Sub hipótesis

#### 3.3.2.1 Correlación entre Optimización de recursos e Instrumentos de gestión

**TABLA 23 PRUEBA ASOCIACIÓN CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LA DIMENSIÓN OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

		Error estándar			
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,703	0,105	6,557	0,000
N de casos válidos		46			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	<p>Ho: La dimensión Optimización de recursos y la variable Instrumentos de gestión no están correlacionadas</p> <p>Ha: La dimensión Optimización de recursos y la variable Instrumentos de gestión están correlacionadas</p>
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$
Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la dimensión Optimización de recursos e Instrumentos de gestión están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,703

### 3.3.2.3. Correlación entre Dirección e Instrumentos de Gestión

**TABLA 25 PRUEBA ASOCIACIÓN CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

		Error estándar			
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,715	0,103	6,784	0,000
N de casos válidos		46			

#### **Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: La dimensión Dirección y la variable Instrumentos de gestión no están correlacionadas Ha: La dimensión Dirección y la variable Instrumentos de gestión están correlacionadas
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$
Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la dimensión Dirección e Instrumentos de gestión están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,715

### 3.3.2.4. Correlación entre Control e Instrumentos de Gestión

**TABLA 26 PRUEBA ASOCIACIÓN CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LA DIMENSIÓN CONTROL E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

		Error estándar			
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,707	0,104	6,631	0,000
N de casos válidos		46			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: La dimensión Control y la variable Instrumentos de gestión no están correlacionadas Ha: La dimensión Control y la variable Instrumentos de gestión están correlacionadas
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$
Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la dimensión Control e Instrumentos de gestión están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,707

#### IV. DISCUSION

Seguidamente presentamos la confrontación y discusión de las conclusiones a las que llegamos con los antecedentes de estudio, el marco teórico de la presente investigación y la aceptación y/o rechazo de las hipótesis del presente estudio.

Con relación a la hipótesis general cuyo enunciado es: Los Instrumentos de gestión se relacionan significativamente con la administración de la red de servicios de salud la Convención 2018. Y podemos afirmar que a la luz de los resultados se verifica esta hipótesis pues como se puede apreciar de acuerdo a la prueba de independencia estadística Chi cuadrado de Pearson, dichas variables en estudio guardan relación o vínculo, el cual es confirmado a partir de la prueba de correlación Rho de Spearman la misma que mide el grado o intensidad de la relación entre dichas variables, y para la cual se obtuvo el valor de 0,715, que muestra que la fuerza de la asociación entre las variables de estudio es alta, siendo directa dicha covariación, es decir que cuanto mejor se de el manejo de los instrumentos de gestión mejor será las administración de las red de servicios de salud de la Convención.

Al respecto Guzman (2016) Entre las normas internas de la Administración contamos con los instrumentos de gestión, que son documentos técnico - normativos que regulan el funcionamiento de las organizaciones de manera integral, conteniendo dentro de los mismos, a aquellos documentos de gestión necesarios según las características de la organización.

La primera hipótesis específica plantea que la aplicación de los instrumentos de gestión que realiza la red de salud La Convención, a percepción de los trabajadores de la misma, presenta deficiencias en cuanto a su efectividad, hipótesis que es verificada como cierta a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, situación que no solo se presenta en esta institución si no que se extiende a otras instituciones del estado, esto debido a que la red de salud La Convención cuenta con recursos limitados y tiene esto como uno de sus principales obstáculos.

Al respecto podemos mencionar que dentro de la Red de Servicios de Salud La Convención no existe un personal capacitado y/o especializado en temas de planeamiento a si mismo tampoco se hace seguimiento a la aplicación de los instrumentos de gestión salvo en algunos casos específicos.

Los resultados obtenidos así mismo muestran que existe una percepción por parte de los trabajadores acerca de la aplicación de los instrumentos de gestión, deficiente e insuficiente, resultados que son similares a los obtenidos por Caballero (2011) en su trabajo de tesis titula “Los documentos de Gestión para la Comisión de Regantes Sausal” donde demuestra la poca implementación y aplicación de instrumentos de gestión en la Comisión de Regantes Sausal en Trujillo.

En cuanto a la segunda hipótesis específica la cual plantea que no existe una adecuada planificación para la consecución de los objetivos institucionales, ya que no se aplican y/o se desconocen lo cual genera desorden y poca eficiencia en la prestación de servicios a los administrados, generando malestar en los mismos.

En la tercera hipótesis específica se afirma que tiene correlación directa y significativa entre los instrumentos de gestión y con la dirección de la administración de la red de salud afirmación que se verifica a partir de los resultados en los que se muestra que las correlaciones entre las dimensiones consideradas para las variables de estudio presenta valores que las ubican en el nivel de correlación alta, siendo todas estas directas, lo cual indica que en cuanto mejor sea la utilización de los instrumentos de gestión la administración de la red de servicios de salud La Convención mejorara significativamente.

Por último es importante precisar que el presente trabajo muestra evidencias de la precariedad con que son aplicados los instrumentos de gestión en la red de servicios de salud que se da por diversos factores, entre los cuales destacan el desconocimiento de estos documentos técnico normativos y la falta de capacitación en el uso de los mismos, motivos por los cuales como aporte a la presente se realizan planteamientos que el investigador considera importantes realizar en la aplicación de los instrumentos de gestión dentro de la Red de servicios de salud La Convención.

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** teniendo un nivel de confianza del  $0.865\% = 0.86$ , y al nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , se confirma que si hay relación entre las variables Instrumentos de Gestión y la Administración de la Red de Servicios de salud La Convención, según la estadística de prueba para un estudio no paramétrico Rho Spearman, cuyo coeficiente de correlación llega al valor de 0.715, valor que muestra una sociedad alta y directa entre dichas variables.

**Segunda:** Respecto a la variable Instrumentos de Gestión, se concluye que el 39.1 de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el 30.4% considera que es regular, el 17.4% cree que es bueno y mientras que el 13% considera que es muy bueno.

**Tercera:** Respecto a la variable Administración de la Red de Salud La Convención se concluye que 41.3% considera que es deficiente mientras que el 32.6% de los encuestados refiere que es regular, así mismo un total del 15.2% precisa que es bueno y un 10.9% muy bueno.

**Cuarta:** Con un nivel de confianza del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , se confirma de que si existe correlación entre las dimensiones de las variables Instrumentos de Gestión y la Administración de la Red de Salud La Convención, según la estadística de prueba para un estudio no paramétrico de correlación Spearman, cuyos coeficientes de correlación alcanzan valores que los ubican en la categoría de correlación moderada en todos los casos, siendo todas las correlaciones directas lo cual indica que cuanto mejor sean los Instrumentos de Gestión mejor será la Administración de la Red de Servicios de Salud La Convención.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda al Director de la Red de Servicios de Salud La Convención generar estrategias que permitan un mejor empleo y utilización de los instrumentos de gestión tales como: disponer con mayor frecuencia la aplicación rigurosa de los mismos en los distintos trámites administrativos propios de la entidad, hacer cumplir los perfiles de puestos para cada área según corresponda, así como también disponer la inducción de nuevos trabajadores usando como herramienta principal los Instrumentos de Gestión.

**Segunda:** Se recomienda al Director hacer conocer los instrumentos de gestión con los que cuenta la Red de Salud La Convención, el propósito y objetivo de los mismos en reuniones de trabajo periódicamente así mismo establecer mecanismos para que la planificación estratégica sea articulada entre todos los involucrados.

**Tercera:** A la oficina de Planeamiento, generar los instrumentos de Gestión de manera oportuna y socializar con las distintas áreas de la institución.

**Cuarta:** A la oficina de recursos humanos, realizar capacitaciones al personal en cuanto a planeación estratégica y uso o aplicación de los instrumentos de gestión en la institución.

**Quinta:** A los jefes de las distintas áreas de la Red de Salud la Convención, respetar y aplicar lo descrito en los instrumentos de gestión según le corresponda.

**Sexta:** A la oficina de planeamiento, contar con los instrumentos de gestión de forma física y magnética para consulta y uso por todos los trabajadores de la red de salud La Convención.

## VI. REFERENCIAS

Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa (2da. Ed.). Barcelona, España: La Muralla.

García, J. (2012). Análisis de los sistemas de gestión de calidad y la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros- 2011 (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.

International Organization for Standardization - ISO (2008). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (ISO 9001:2008). Suiza: ISO Recuperada de [http://cucqae.cu.edu.eg/materials/ISO\\_9001\\_2008.pdf](http://cucqae.cu.edu.eg/materials/ISO_9001_2008.pdf).

Longo, F. y Albareda, A. (2015). Administración Pública con Valores Instrumentos para una gobernanza ética. Madrid, España: Editorial Barcino.

Barzola, L. (2012). Gestión del Recurso Humano en enfermería. (Tesis final de licenciatura) Escuela de Enfermería. Mendoza Argentina.

Flores, R. (2014) Implementación de un sistema de gestión del plan operativo anual para la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Quispitupac, C., Mateo, S. (2014) Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes. (Tesis. Programa de Maestría en Administración de Empresas) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Salvador, M. (2003) Instituciones y Políticas Públicas en la Gestión de los Recursos Humanos de las comunidades autónomas. (Tesis Doctoral). Universitat Pompeu Fabra. Barcelona. España.

Álvarez, J. (2014). Propuesta de Herramienta de Planificación Estratégica para la Gerencia Educación de Fundación Minera Escondida. (Tesis de Postgrado).

Universidad de Chile. Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116383>

Amador, F. (2002). La Planeación Estratégica en el Proceso Administrativo. Obtenido de Gestio Polis: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Anónimo. (2015). La Dirección Estratégica Para Los Servicios De Salud Incluye Un Conjunto De Planes Conceptuales. Obtenido de <http://documents.mx/documents/la-direccion-estrategica-para-los-servicios-de-salud-incluye-un-conjunto-de-planes-conceptuales.html>

Anónimo. (2011). Proyecto de Presupuesto por Programas 2010-2011. Obtenido de [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/MTSP2009/PPB1-sp.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/MTSP2009/PPB1-sp.pdf)

Aranales, O. (2010). Curso: Gerencia Social III. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/54459459/Cuaderno-de-Trabajo-Gerencia-Social-III-2011>.

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

Balbuena, E. (2009). La Planeación Estratégica en una Pequeña Familiar; Estudio de Caso: Abarrotes Loren S.A. de C.V. (Tesis de Pregrado). Universidad Veracruzana. Veracruz, México. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30391/1/BalbuenaSalas.pdf>

Bautista, G. (2014). Tendencias y Retos de Enfermería en la Gerencia de los Servicios de Salud en el Ámbito Mundial, Nacional y Regional. Revista Ciencia y Cuidado, 11(1), 68-86. doi: ISSN 2322-7028

Calvo, A. (2003). Análisis Organizacional de los Servicios de los Servicios de Salud. La Paz. Bolivia: Organización Panamericana de la Salud.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría general de la Administración (7 ed.). México: Elsevier Editora Ltda. doi: ISBN 13:978-970-10-5500-7

Goicochea, P., Cabanillas, L., & Malaver, R. (2014). Misión y Visión. Obtenido de Gobierno Regional Cajamarca: <http://www.diresacajamarca.gob.pe/mision-vision>

González, R., & Chapoñan, A. (2013). Calidad de Gestión y su Relación con la Planificación Estratégica en la Administración del Hospital Regional Docente las Mercedes – Chiclayo. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo, Perú.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2002). El Sistema Presupuestario en el Perú. Santiago de Chile. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/7267>

Leal, D., Bolivar, M., & Castillo, C. (2011). La Planificación Estratégica como Proceso de Integración de un Equipo de Salud. Revista Electrónica Trimestral de Enfermería(24), 180-188. doi: ISSN: 1695-6141

Ministerio de Educación. (2006). Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Lima, Perú. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/10978747/PLANIFICACION-ESTRATEGICA-Metodologia-Integrada>

Ministerio de Salud. (1998). Supervisión, Monitoreo y Evaluación. Lima, Perú. Obtenido de <http://docslide.net/documents/guia-de-evaluacion-monitoreo-y-supervision-para-servicios-de-salud.html>

Ministerio de Salud. (2013). Análisis de Actuación de Salud del Perú. Lima, Perú. doi: ISBN: 978-9972-820-89-4

Miyahira, J. (2001). Calidad en los servicios de salud ¿Es posible? Revista Médica Herediana, 12(3), 1-3. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X2001000300001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2001000300001)

Palma, S. (2014). Uso de la Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la calidad administrativa en Empresas Descentralizadas en la Región

Suroeste de Republica Dominicana: Caso DGII, BANRESERVAS E INFOTEP 2014. (Tesis Doctoral). Universidad Central del Este Republica Dominicana. República Dominicana.

Varela, J. (2010). Gestión y Gobernanza Local en Perspectiva Comparada: las Políticas Públicas de Modernización Administrativa en los Gobiernos Locales de Galicia y el Norte de Portugal. (Tesis de Pregrado). Universidad Complutense de Madrid. Madrid. Doi: ISBN: 978-84-693-3370-9

Velásquez, A. (2007). La Planificación Estratégica en el Sector Salud en el Perú. Obtenido de Reforma: [http://reformasalud.blogspot.pe/2007\\_09\\_01\\_archive.html](http://reformasalud.blogspot.pe/2007_09_01_archive.html)

Velázquez, E. (2010). Calidad de la Gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad San Marcos. (Tesis de Postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marco. Lima, Perú.

Agudelo I, (2007). Gestión por Procesos. Editorial instituto colombiano de normas técnicas y certificación icontec.

BLOGSPOT (2007). Manual de organización y funciones. Recuperado de: <http://recursoshumanosperu.blogspot.pe/2007/09/manual-de-organizacin-y-funciones.html>

Cesar C. (2009). Como implementar un Sistema de Gestión de Calidad en su Empresa; procesos relacionados con el cliente.

Giovanny E. (2001) Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.

MEF (2012). Manual de Procedimientos. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2344%3Amanuales-de-procedimientos-mapros&catid=250%3Aplaneamiento-organizacion&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2344%3Amanuales-de-procedimientos-mapros&catid=250%3Aplaneamiento-organizacion&lang=es)

PUCP (2010). La importancia del Manual de Organización y Funciones. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>.

**ANEXOS**



**“INSTRUMENTOS DE GESTION Y LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA  
CONVENCION – 2018”  
ENCUESTA A LOS TRABAJADORES**

**CUESTIONARIO DE ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION -  
2018**

**INTRODUCCIÓN:**

Estimado(a) COLEGA, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la Administración de la Red de Servicios de Salud La Convención. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con la Administración de La Red de Servicios de Salud. ROGAMOS LA MÁXIMA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS

**INDICACIONES:**

Al responder cada uno de los ítems marcará con una “X” solo una de las alternativas propuestas. No existe respuesta correcta o incorrecta. Tómese su tiempo.

N°	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre
1	¿Dentro de su institución con los recursos que cuenta, Ud. Busca siempre el mejor resultado?					
2	¿Para realizar sus actividades dentro de su institución es necesario siempre el uso de recursos nuevos?					
3	¿Sabe Ud. Con que recursos disponibles cuenta su entidad, ejemplo el presupuesto anual, saldos de almacén, patrimonio, ¿etc.?					
4	¿Dentro de sus actividades cotidianas busca Ud. Ahorrarle recursos a su institución?					
5	¿Sabe Ud. Cuáles son los objetivos que busca su institución?					
6	¿Ud. Cree que sus actividades son una fuente para la toma de decisiones por la alta dirección?					
7	¿Al paso que va considera Ud. ¿Que su institución mejorara en el corto o mediano plazo?					

<b>8</b>	¿Conoce Ud. ¿Si su institución durante el año llega a realizar sus planes establecidos?					
<b>9</b>	¿Considera Ud. ¿Que hay comunicación fluida de la alta dirección con las demás dependencias de su institución?					
<b>10</b>	¿Cree Ud. ¿Que su trabajo es supervisado y evaluado?					
<b>11</b>	¿Considera Ud. que la alta dirección trabaja en temas de motivación con el personal de su institución?					
<b>12</b>	¿Participa Ud. ¿En el control (de toda índole) dentro de su oficina?					
<b>13</b>	¿Informa Ud. Oportunamente los errores o hechos cuestionables a su superior?					
<b>14</b>	¿Sabe Ud. ¿Si se realizan evaluaciones a las actividades realizadas por un determinado trabajador?					

¡Gracias por su colaboración!

El puntaje que se asignará a las respuestas son las siguientes:

ITEMS: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14.

RESPUESTAS	0	1	2	3	4
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

|

### MATRIZ DE CONSISTENCIA- 2018.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	VARIABLES DE ESTUDIO	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿DE QUE MANERA SE RELACIONAN LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION- 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿DE QUE MANERA SE RELACIONAN LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA OPTIMIZACION DE RECURSOS EN LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION- 2018?</p> <p>¿DE QUE MANERA SE RELACIONAN LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA PLANIFICACION DE LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION- 2018?</p> <p>¿DE QUE MANERA SE RELACIONAN LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA DIRECCION DE LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION- 2018?</p> <p>¿DE QUE MANERA SE RELACIONAN LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON EL CONTROL DE LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION- 2018?</p>	<p><b>OBJETIVOS DEL PROBLEMA</b></p> <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>DETERMINAR LA RELACION DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>ESTABLECER LA RELACION DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA OPTIMIZACION DE RECURSOS EN LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p>FIJAR LA RELACION DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA PLANIFICACION DE LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p>INSTAURAR LA RELACION DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON LA DIRECCION EN LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p>ESTABLECER LA RELACION DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION CON EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2017.</p>	<p><b>HIPOTESIS</b></p> <p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>LOS INSTRUMENTOS DE GESTION SE RELACIONAN SIGNIFICATIVAMENTE CON LA ADMNISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>LOS INSTRUMENTOS DE GESTION SE RELACIONAN SIGNIFICATIVAMENTE CON LA OPTIMIZACION DE RECURSOS EN LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p>LOS INSTRUMENTOS DE GESTION SE RELACIONAN SIGNIFICATIVAMENTE CON LA PLANIFICACION DE LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p>LOS INSTRUMENTOS DE GESTION SE RELACIONAN SIGNIFICATIVAMENTE CON LA DIRECCION DE LA ADMNISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p> <p>LOS INSTRUMENTOS DE GESTION SE RELACIONAN SIGNIFICATIVAMENTE CON EL CONTROL DE LA ADMNISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION 2018.</p>	<p><b>VARIABLES</b></p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>-INSTRUMENTOS DE GESTION</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MOF</li> <li>2. CAP</li> <li>3. ROF</li> <li>4. PPTO ANALITICO DE PERSONAL</li> <li>5. MAPRO</li> <li>6. TUPA</li> </ol> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>-ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimización de recursos</li> <li>2. Planificación</li> <li>3. Dirección</li> <li>4. Control</li> </ol> <p><b>VARIABLE INTERVINIENTE</b></p> <p>- Trabajadores de la Red de Servicios de Salud La Convención 2018.</p>	<p><b>TIPO DE ESTUDIO.</b></p> <p>El presente trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica, el nivel es descriptivo correlacional por que describe el fenómeno o una situación en este caso las variables Instrumentos de Gestión y Administración de la Red de Salud La Convención circunstancia temporal, espacial.</p> <p><b>3.2.-DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.</b></p> <p>En este trabajo de investigación se ha utilizado el diseño no experimental, transversal correlacional en la que trata de determinar el grado de relación de las variables Instrumentos de Gestión y Administración de la Red de Servicios de Salud La Convención.</p> <p>En este tipo de diseño las variables son variables de estudio, ninguna es independiente o dependiente, sólo para efectos de estudio se simbolizar con (X) y (Y).</p> <p>Augustini (2006).</p> <p><b>POBLACIÓN YMUESTRA,</b></p> <p><b>POBLACION</b></p> <p>La población está constituida por los trabajadores Administrativos que trabajan en la sede red de la Red de Servicios de Salud La Convención Quillabamba – Cusco, que hacen la cantidad de 70 profesionales para el presente año 2018.</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>La muestra es de 46 profesionales (administrativos).</p> <p><b>METODO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Cuantitativo, los datos serán sometidos a análisis e interpretación estadística.</p> <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p> <p>Encuesta – Cuestionario.</p>

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE 1: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ÍTEMS	ÍTEMS/REACTIVO	VALORACIÓN DEL ÍTEM
MOF	Organización	20	04	¿Conoce la organización de su unidad orgánica/oficina o dependencia?	
	Organigrama			¿Conoce Ud. ¿En qué parte del organigrama de la Institución se ubica?	
	Descripción de Puestos			¿sabe Ud. ¿Dónde se especifica las actividades y responsabilidades de un determinado puesto en la entidad?	
	Perfil			¿De acuerdo a su análisis, los puestos ocupados en su oficina corresponden realmente al perfil que la institución necesita?	
CAP	Documento técnico normativo			¿Sabe Ud. ¿Si la entidad prevé cargos para su normal funcionamiento?	
				¿Ud. Cree que son necesarios más trabajadores para mejorar la gestión institucional?	

	Gestión Institucional	15	04	¿Conoce Ud. ¿Todos los cargos que se ocupan en su oficina?	
	Cargos				
	Entidad			¿En su mayoría, conoce Ud. ¿Los cargos dentro de la entidad?	
ROF	Funciones Generales y Específicas	20	04	¿Sabe Ud. ¿En qué documento se detalla las funciones generales y específicas de su oficina?	
				¿Conoce Ud. todas las unidades orgánicas de su entidad?	
	Unidades Orgánicas			¿Cree Ud. que existe coordinación entre las dependencias de su institución?	
	Coordinación				
	Competencias			¿Sabe Ud. que responsabilidades le corresponde en el logro de objetivos institucionales?	
PAP	Disponibilidad Presupuestal	10	02	¿Sabe Ud. si los puestos de su oficina cuentan con presupuesto para todo el año?	
	Programa Presupuestario			¿Sabe Ud. que es un programa presupuestario?	

MAPRO	Descripción de actividades	20	03	¿Tiene Ud. conocimiento si los trámites administrativos están descritos en algún documento?	
	Unidad Administrativa			¿Sabe Ud. que atribuciones tiene su unidad administrativa?	
	Funcionamiento de Unidades Administrativas			¿Tiene Ud. conocimiento de que o quien regula el funcionamiento de las unidades administrativas de su entidad?	
TUPA	Tramitación	15	03	¿Conoce Ud. ¿Los tramites que se realizan dentro de su institución?	
	Procedimientos			¿Se basa Ud. ¿En algún documento para realizar los procedimientos administrativos?	
	Administrados			¿Los Administrados le solicitan a Ud. ¿Algún documento referente a los tramites?	
TOTALES		100%	<u>20</u>		

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE 2: ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SALUD LA CONVENCION

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ÍTEMS	ÍTEMS/REACTIVO	VALORACIÓN DEL ÍTEM
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Optimización	25	04	¿Dentro de su institución con los recursos que cuenta, Ud. Busca siempre el mejor resultado?	
	Actividad			¿Para realizar sus actividades dentro de su institución es necesario siempre el uso de recursos nuevos?	
	Recursos disponibles			¿Sabe Ud. Con que recursos disponibles cuenta su entidad, ejemplo el presupuesto anual, saldos de almacén, patrimonio, ¿etc.?	
	eficacia			¿Dentro de sus actividades cotidianas busca Ud. Ahorrarle recursos a su institución?	
PLANIFICACION	Objetivos			¿Sabe Ud. Cuáles son los objetivos que busca su institución?	
				¿Ud. Cree que sus actividades son una fuente para la toma de decisiones por la alta dirección?	

	Toma de decisiones	25	03	¿Al paso que va considera Ud. ¿Que su institución mejorara en el corto o mediano plazo?	
	Futuro deseado				
DIRECCION	Realización de planes	25	04	¿Conoce Ud. ¿Si su institución durante el año llega a realizar sus planes establecidos?	
	Comunicación			¿Considera Ud. ¿Qué hay comunicación fluida de la alta dirección con las demás dependencias de su institución?	
	Supervisión			¿Cree Ud. ¿Que su trabajo es supervisado y evaluado?	
	Motivación			¿Considera Ud. que la alta dirección trabaja en temas de motivación con el personal de su institución?	
CONTROL	Etapa Informes	25	03	¿Participa Ud. ¿En el control (de toda índole) dentro de su oficina?	
	Evaluar			¿Informa Ud. Oportunamente los errores o hechos cuestionables a su superior?	
				¿Sabe Ud. ¿Si se realizan evaluaciones a las actividades realizadas por un determinado trabajador?	

TOTALES		100%	<u>14</u>		



## ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

Yo GIANCARLO VELARDE HUMPIRE, identificado con DNI N° 44120270 egresado del Programa Académico de MAESTRIA EN GESTION PUBLICA de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( X ) , no autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION EN LA ADMNISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION - 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

---

FIRMA

DNI: 44120270



Trujillo, 06 de Agosto del 2018

Feedback Studio - Google Chrome

Es seguro | https://ev.turnitin.com/app/karta/es/?lang=es&es=1&m=969382967&u=1049337657

feedback studio INSTRUMENTOS DE GESTION Y LA ADMINISTRACION DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION - 2018



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Instrumentos de gestión y la administración de la Red de  
Servicios de Salud La Convencion - 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTION PÚBLICA**

**AUTOR:**  
**Br. Giancarlo Velarde Humpire**

**Todas las fuentes** X

Conciencia 1 de 13

- www.municipalidadla... 1 %  
Fuente de internet: 3 URLs
- documenta tips 1 %  
Fuente de internet
- malaysia.shafaqna.com 1 %  
Fuente de internet
- www.mfn.gov.pe 1 %  
Fuente de internet
- cinthiaept.blogspot.pe 1 %  
Fuente de internet
- spij.mirpus.gov.pe 1 %  
Fuente de internet: 5 URLs
- victorzegarra.net 1 %  
Fuente de internet: 14 URLs
- www.360conaultora.mx 1 %

Excluir fuentes

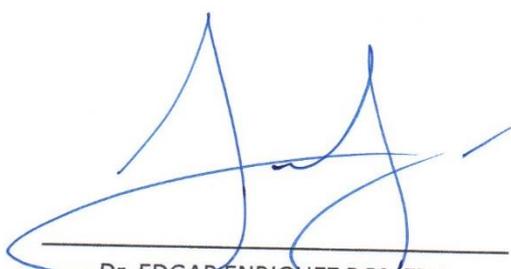
Página: 1 de 101    Número de palabras: 19362    Text-only Report    High Resolution    Activado

06:39 p.m.  
13/06/2018

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**  
**DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Dr. ENRIQUEZ ROMERO EDGAR docente del Área de Investigación de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: **INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD LA CONVENCION - 2018**, del estudiante **VELARDE HUMPIRE GIANCARLO**, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 24% verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.



Dr. EDGAR ENRIQUEZ ROMERO  
DNI: 23937242

Trujillo, 31 de Julio del 2018