

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ENFERMERÍA FILIAL JAÉN**



TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES DEL ENFERMERO
GESTOR DE LA ZONA SANITARIA
MAGLLANAL, JAÉN 2023**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ENFERMERÍA**

AUTORA:

DIANA LUCERO VERONA RUBIO

ASESORA:

ALBILA BEATRIZ DOMÍNGUEZ PALACIOS

JAÉN - CAJAMARCA - PERÚ

2024



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: DIANA LUCERO VERONA RUBIO
DNI: 70937206
Escuela Profesional/Unidad UNC: ENFERMERIA FILIAL JAÉN

2. Asesor: Dra. ALBILA BEATRIZ DOMÍNGUEZ PALACIOS
Facultad/Unidad UNC: CIENCIAS DE LA SAUD / ENFERMERIA FILIAL JAÉN

3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor

4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico

5. Título de Trabajo de Investigación:
HABILIDADES GERENCIALES DEL ENFERMERO GESTOR
DE LA ZONA SANITARIO MAGLLANAL, JAÉN 2023.

6. Fecha de evaluación: 21 / 09 / 2024

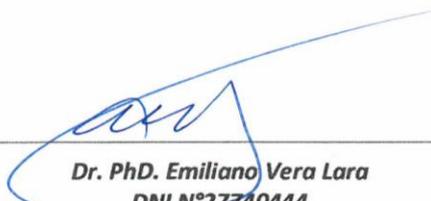
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (ORIGINAL) (*)

8. Porcentaje de Informe de Similitud: 4%

9. Código Documento: OID: 3117:383929070

10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 22 / 11 / 2024


Dr. PhD. Emiliano Vera Lara
DNI N°27740444
Delegado Unidad De Investigación
Enfermería Filial Jaén

COPYRIGHT © 2024 by
DIANA LUCERO VERONA RUBIO
Todos los derechos reservados

Verona DL. 2024. **Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023**/ Diana Lucero Verona Rubio /61 páginas.

Asesora: Albila Beatriz Domínguez Palacios.

Disertación académica para optar el Título Profesional de Licenciada en Enfermería – UNC 2024

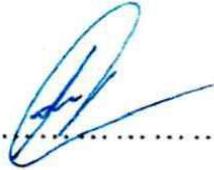
**HABILIDADES GERENCIALES DEL ENFERMERO GESTOR DE
LA ZONA SANITARIA MAGLLANAL, JAÉN 2023**

AUTOR: Diana Lucero Verona Rubio

ASESORA: Albila Beatriz Domínguez Palacios

Tesis evaluada y aprobada para la obtención del Título de Licenciada
en Enfermería:

JURADO EVALUADOR



.....
MCS. INSOLINA RAQUEL DÍAZ RIVADENEIRA

Presidente



.....
MCS. LUCY DÁVILA CASTILLO

Secretaria



.....
MCS. LEYDER GUERRERO QUIÑONES

Vocal

JAÉN 2024, PERÚ

Se dedica este trabajo:

A mi madre, por inculcarme el amor y la dedicación. Ella ha sido el soporte emocional para la consecución de este trabajo de investigación.

A mi familia por cuidarme y hacer de mi la mejor versión. Gracias por su afecto y comprensión.

Se agradece a:

A Dios, por darme la vida, la salud, por todas las bendiciones que me otorga día a día.
Gracias por permitirme vivir esta experiencia académica.

Al Programa Académico de Enfermería, a mis maestros por su esfuerzo, paciencia y apertura para el desarrollo de competencias referidas a mi formación profesional.

A la doctora Albila Domínguez Palacios por su Dirección, por sus aportes y motivación permanente para consolidar este trabajo científico.

A los profesionales de enfermería que laboran en la Zona Sanitaria Magllanal de la Red Integral de Salud Jaén, por su disposición y participación contestando el instrumento, sin el cual no se hubiese concluido esta investigación.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
INDICE.....	ix
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.4. Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Bases teóricas.....	9
2.3. Bases conceptuales.....	11
2.4. Definición de términos.....	14
2.5. Variable de estudio.....	15
2.6. Operacionalización de variables.....	15
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	17
3.1. Ubicación Geográfica.....	17
3.2. Diseño y tipo de estudio.....	17
3.3. Población censal.....	17
3.4. Criterios de selección.....	18
3.5. Unidad de análisis.....	18
3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	18
3.7. Validez y confiabilidad del instrumento.....	20
3.8. Proceso de recolección de datos.....	20
3.9. Procesamiento y análisis de datos.....	21
3.10. Consideraciones éticas.....	21
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22
4.1. Resultados.....	22
4.2. Discusión.....	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXOS.....	35

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Nivel de habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023.	22
Tabla 2. Nivel de habilidades gerenciales conceptuales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023.	23
Tabla 3. Nivel de habilidades gerenciales técnicas del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023.	24
Tabla 4. Nivel de habilidades gerenciales humanas del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023.	25

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la zona sanitaria Magllanal por dimensiones de análisis	26

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario para medir habilidades gerenciales en profesionales de enfermería.	36
Anexo 2. Consentimiento informado.	38
Anexo 3. Solicitud de autorización para la aplicación de cuestionario.	39
Anexo 4. Datos estadísticos complementarios.	41
Anexo 5. Formulario de autorización del repositorio digital institucional	45

RESUMEN

Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la zona sanitaria Magllanal, Jaén 2023

Autora: Diana Lucero Verona Rubio¹
Asesora: Albila Beatriz Domínguez Palacios²

Objetivos: El objetivo principal de este trabajo fue analizar la percepción acerca de las habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal de la Red Integral de salud Jaén. **Metodología:** Estudio de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo, transeccional; desarrollado en 25 licenciados en enfermería a quienes se les aplicó un cuestionario tipo escala de Likert para el estudio de habilidades gerenciales sustentado en la teoría de Kats, Instrumento que tiene una validez de contenido V de Aiken de 0,93, y una confiabilidad de 0,95. **Resultados:** El estudio muestra que el enfermero gestor tiene un nivel alto de habilidades gerenciales (52%), seguido de un nivel medio (36%). Además, el análisis por dimensiones también alcanza un nivel alto, en las tres categorías: Conceptuales (68%), técnicas (64%) y humanas (60%). **Conclusión:** Las habilidades gerenciales del gestor enfermero se clasifican en un nivel alto, seguido de un nivel medio. Las dimensiones estudiadas también alcanzan un nivel alto, aunque en diferente porcentaje. A pesar de que el gestor enfermero muestra fortalezas en habilidades gerenciales conceptuales y técnicas, es esencial enfocarse en mejorar las habilidades humanas. Esto garantizará no solo una gestión efectiva, sino también un ambiente de trabajo saludable y colaborativo en la zona sanitaria.

Palabras clave: Enfermero gestor, habilidades gerenciales, zona sanitaria

¹Aspirante a Licenciada en Enfermería (Bach. Diana Lucero Verona Rubio, UNC- Filial Jaén)

²Albila B. Domínguez Palacios. Docente principal de la Facultad de Ciencias de la Salud de la UNC- Filial Jaén.

ABSTRACT

Managerial skills of the nurse manager of the Magllanal health zone, Jaén 2023

Autora: Diana Lucero Verona Rubio¹

Asesora: Albila Beatriz Domínguez Palacios²

Objectives: The main objective of this work was to analyze the perception of the managerial skills of the nurse manager of the Magllanal Health Zone of the Jaén Comprehensive Health Network. **Methodology:** A quantitative study, non-experimental, descriptive, cross-sectional design, developed in 25 nursing graduates to whom a Likert scale questionnaire was applied for the study of managerial skills based on Kats' theory, an instrument that has a content validity of Aiken's V of 0.93, and a reliability of 0.95. **Results:** The study shows that the nurse manager has a high level of managerial skills (52%), followed by a medium level (36%). In addition, the analysis by dimensions also reaches a high level, in the three categories: Conceptual (68%), technical (64%) and human (60%). **Conclusion:** The managerial skills of the nurse manager are classified as high, followed by a medium level. The dimensions studied also reach a high level, although in different percentages. Although the nursing manager shows strengths in conceptual and technical managerial skills, it is essential to focus on improving human skills. This will ensure not only effective management, but also a healthy and collaborative work environment in the healthcare area.

Keywords: Nurse manager, management skills, health area

¹Aspiring Bachelor of Nursing (Bach. Diana Lucero Verona Rubio - Filial Jaén)

²Albila B. Domínguez Palacios, Principal professor of the Faculty of Health Sciences of the UNC-Jaén Branch.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha extendido el campo de acción de los profesionales en enfermería en el sector público y privado. Su desempeño en el área de la gestión pública siempre ha estado presente, tanto en establecimientos hospitalarios como en los servicios del primer nivel de atención. El sistema de salud en este último, es cada vez más dinámico y complejo, y el gestor debe responder a las exigencias y necesidades que plantea la sociedad y los problemas sanitarios emergentes y reemergentes con un alto nivel de eficacia y eficiencia.

En este contexto el gestor enfermero que se desempeñan en diversas áreas de la estructura organizativa, a nivel estratégico, táctico u operacional, debe desarrollar habilidades gerenciales a nivel conceptual, técnico y humano; de allí que, necesita de ciertas competencias esenciales, que son fundamentales para realizar la labor de gestión de manera eficiente, lo que radica en el nivel de responsabilidad que asume.

En tal sentido, el trabajo de investigación de diseño descriptivo- transeccional, llevada a cabo en 25 licenciados en enfermería, planteó como objetivo: Analizar las habilidades gerenciales del enfermero gestor, en la Zona Sanitaria de Magllanal de la Red Integrada de Salud- RIS Jaén, sustentado en la teoría de Kats. Para lograr este objetivo se trazaron cuatro objetivos específicos: (1) Identificar el nivel de habilidades gerenciales del enfermero gestor, (2) Identificar el nivel de habilidades gerenciales conceptuales (3) Identificar el nivel de habilidades gerenciales técnicas e Identificar el nivel de habilidades gerenciales humanas del enfermero gestor de la zona sanitaria Magllanal.

En la investigación se ha realizado una revisión teórica, en la que se explicitan que el enfermero debe poseer conocimientos, destrezas y actitudes que le brinde una visión más específica según el nivel de gestión y de acuerdo con la responsabilidad que asuma.

El contenido del documento está organizado en Introducción y cuatro capítulos: Capítulo I: describe el Planteamiento del Problema, donde se expone la descripción de la problemática sobre la temática en estudio, incorpora la formulación del problema, los

objetivos y la justificación. Capítulo II: Describe el Marco Teórico, que incluye la teoría sobre el tema, la base conceptual, la definición de términos y la operacionalización de la variable. Capítulo III: Marco Metodológico. Describe la metodología que se empleó en el desarrollo de la investigación, el tipo de estudio, la población, la técnica e instrumento que se utilizó, la técnica de recolección, y procesamiento de los datos. Capítulo IV: Incluye los resultados y la discusión. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), indican que el personal de enfermería es la mayor fuerza laboral en salud, representa el 50 % de los recursos humanos, los que a su vez se hacen cargo del 70% de las necesidades de salud (1,2). Además, sostienen que son el recurso más importante en el primer nivel de atención (3); por ello, exhortan a los países del mundo a invertir en el personal de enfermería con el fin de mejorar la disponibilidad, distribución, sus competencias técnico – científicas, y la capacidad de gestión (1,4).

La evidencia científica a nivel internacional muestra la problemática sobre el tema, remarcando lo imprescindible que se torna abordar la gestión de los servicios en especial las habilidades gerenciales del profesional de enfermería, que indudablemente repercuten en la prestación del servicio a los usuarios (5,6).

En América Latina, varios estudios indican que los directivos de los establecimientos de salud presentan un bajo nivel de capacidad gerencial. Esto se debe a las constantes reformas y cambios en los modelos de atención y programas sanitarios, así como al insuficiente entrenamiento adecuado para implementarlos (7). Becker et al. (8) afirman que, para lograr una gestión exitosa, todo gerente debe ser capaz de fomentar el trabajo en equipo, mantener una comunicación efectiva con los trabajadores y los usuarios, y tener habilidades para identificar y resolver problemas.

Muchos establecimientos de salud están administrados con un enfoque de gestión que se basa en principios burocratizados y en una excesiva división de tareas, lo que genera una serie de desafíos; además, de la coexistencia de múltiples grupos de poder, diversos grupos ocupacionales y sindicatos, así como equipos de trabajo que son muy heterogéneos en su formación. Asimismo, la escasa educación continua y una cultura profesional débil afectan negativamente la gestión en estos entornos (9). Esto resalta la necesidad de un enfoque más integrado y colaborativo

que fomente una mejor comunicación y cohesión entre los diferentes actores involucrados en la atención de la salud.

Estudios demuestran que, en Perú, solo el 14% de los profesionales de la salud del primer nivel de atención, tienen capacidades para la gestión, de allí que algunos establecimientos de salud carecen de directivos que cuenten con habilidades gerenciales y pensamiento estratégico, lo que contribuye a una ejecución inadecuada de los procesos administrativos en sus diferentes niveles de organización (10).

Según el Ministerio de Salud, el 11,3% de los establecimientos a nivel nacional son gerenciados por enfermeros (10). En los últimos años, estos profesionales han mejorado significativamente sus habilidades técnicas en la atención a las personas, lo que ha permitido resaltar y visualizar procesos de calidad en el cuidado. Además, se ha reconocido que están transformando sus prácticas en otros ámbitos, como la docencia, la investigación y la gerencia. Sin embargo, a pesar de estos avances, aún persisten dificultades en el área de gerencia, lo que afecta la gestión del talento humano y el funcionamiento adecuado de las instituciones de salud (7).

En cuanto a la capacidad de gestión, Neyra (11) indica que los enfermeros que laboran en un hospital público de Lima poseen habilidades humanas (62,5%), técnicas (46,3%) y conceptuales (55%) en un nivel considerado regular. Una situación similar fue reportada por Pereyra - Túpac Yupanqui (10) en un Centro de Salud en Cusco, donde el 38% de los enfermeros gestores presentaron habilidades de gestión deficientes, mientras que un 30% fueron clasificadas como regulares. En este establecimiento de salud, se observan problemas como la escasez de recursos humanos y materiales, una organización y distribución del personal inadecuadas, una débil capacidad de liderazgo y una comunicación interpersonal limitada.

De allí que con frecuencia se reconoce que el gerente en enfermería debe tener capacidades para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con la intención de cumplir eficazmente los objetivos de la institución. Pero, también debe considerar los valores, actitudes y conocimientos de la disciplina que le otorguen una visión distinta y específica de la gestión de los cuidados (5,6).

Se suma a la situación anterior otras barreras que generan un contexto en el cual la gestión del establecimiento se convierte en una difícil tarea, por ejemplo, apenas el 32% de los establecimientos tienen una adecuada infraestructura, solo el 25% posee equipamiento suficiente (7).

En la Provincia de Jaén, actualmente no se cuentan con estudios recientes sobre las habilidades gerenciales del personal de enfermería. Sin embargo, esto no significa que el tema pase desapercibido; de hecho, en varias ocasiones se ha destacado el interés por investigar esta área dentro de la disciplina de enfermería, especialmente en lo que respecta a la gestión en el ámbito de la salud pública. La zona sanitaria de Magllanal no es ajena a esta problemática; esta institución forma parte de la Red Integrada Jaén y está ubicada en la ciudad de Jaén, en la provincia del mismo nombre.

Los gestores de enfermería que trabajan en diversas áreas de la Zona Sanitaria Magallanal requieren competencias esenciales para llevar a cabo su labor de gestión de manera eficiente. Esto plantea varias interrogantes que buscan respuestas, tales como: ¿Cuál es el perfil del enfermero que se desempeña en el primer nivel de atención? ¿Qué habilidades gerenciales posee el enfermero gestor en este nivel? ¿Qué enfoque de gestión se está aplicando en la administración de los establecimientos de salud en el primer nivel de atención?, entre otras.

Aunque, en general, existen publicaciones relacionadas con la gestión del cuidado enfermero, son escasos para este sector y en particular para el primer nivel de atención, por lo que se planteó la siguiente pregunta;

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la percepción de los licenciados en enfermería sobre el nivel de habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, de la Red Integrada de Salud Jaén, periodo 2023?

1.3. Objetivos

Objetivo general

Analizar la percepción de los licenciados en enfermería sobre el nivel de habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal de la Red Integrada de Salud Jaén

Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal.
- b) Identificar el nivel de habilidades gerenciales conceptuales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal.
- c) Identificar el nivel de habilidades gerenciales técnicas del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal.
- d) Identificar el nivel de habilidades gerenciales humanas del enfermero gestor la Zona Sanitaria Magllanal.

1.4. Justificación

Desde una perspectiva científica, esta investigación es de gran relevancia, ya que permitió confrontar la teoría sobre habilidades gerenciales con la realidad de la práctica directiva en enfermería en un establecimiento de primer nivel de atención.

Además, el estudio muestra el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales propuestas por Robert Katz en el gerente enfermero de un Centro de Salud. Los resultados de esta investigación no solo impactarán en el rol de los profesionales de enfermería, sino que también contribuirán a mejorar la prevención de enfermedades y la promoción de la salud en las personas, sus familias y la comunidad en general. Esto resalta la importancia de fortalecer las competencias gerenciales en el ámbito de la salud para lograr un impacto positivo en la atención y el bienestar de la población

De allí, los resultados no solo serán de utilidad para los enfermeros, también lo serán para los gestores de la red integrada de salud Jaén, porque podrán desarrollar estrategias dirigidas a fortalecer las habilidades gerenciales de los profesionales de enfermería lo que permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y capacidad de respuesta en la prestación de los servicios de salud a nivel de la atención primaria de la salud.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A continuación, se detallan algunos estudios desarrollados a nivel de centros de salud y otros en hospitales, los mismos que se han tomado como referencia para dar contraste y fundamentar la siguiente investigación:

A nivel internacional, el año 2021, Salabarría (12) al estudiar las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de enfermería en un hospital de Ecuador, indica que existe una relación positiva y significativa entre variables. Además, señala que el 52,4% de los participantes calificaron las habilidades gerenciales de los coordinadores de enfermería como eficiente y el 46,4% lo catalogaron como regular. Al estudiar sus dimensiones, hallaron que las habilidades grupales (70,2%) y las personales (54,7%) fueron calificadas de nivel eficiente; en cambio, las habilidades interpersonales fueron valoradas como de nivel regular (51,2%),

En el contexto nacional, Zavala (13) en su investigación sobre habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal del Centro de Salud La Flor en Lima el año 2022, evidenciaron que las habilidades gerenciales alcanzan un nivel medio (73,3%), seguido del nivel alto (24,4%), haciendo constar que las habilidades gerenciales incrementan la satisfacción laboral del personal de enfermería.

Por su lado, Vicente – Valérico (14) al estudiar las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en profesionales de enfermería en Lima el año 2022, a través de un estudio de diseño descriptivo transversal, señala que el 36% de los encuestados presentan habilidades gerenciales de nivel regular, el 32% nivel bueno, el 18% nivel muy bueno. El personal de enfermería percibe que esta función es desempeñada en un nivel que va de regular a bueno.

Por su parte, el año 2022, Claudio et al. (15), en su investigación sobre habilidades gerenciales y liderazgo en enfermeros jefes en los establecimientos de la red Huánuco, el 40,0% de participantes tienen habilidades gerenciales adecuados y liderazgo eficaz. El 33,3% de los enfermeros jefes tienen habilidades de motivación y valores adecuados e inadecuados respectivamente. En cambio, el mayor porcentaje de participantes calificaron a las habilidades analíticas e interpersonales como regulares (40%) e inadecuadas (26,7%).

Otra investigación realizada por Arrascue-Lino et al. (16), en el personal de enfermería en un hospital municipal en Lima el año 2021, señalaron que las habilidades gerenciales en el personal de enfermería eran adecuadas (55,8%), aunque un porcentaje importantes lo percibieron como regulares (44,2%). La habilidad gerencial en la dimensión analítica e interpersonal fue calificada como adecuada (69%), mientras que las habilidades gerenciales en las dimensiones emocionales de motivación (69%) y valores (58%) fueron percibidas como regulares. La variable sociodemográfica que mostró relación con la variable habilidad gerencial fue el tiempo de servicio.

Finalmente, Barazorda (17) al estudiar las habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de enfermería en el centro de salud de Tamburco en Abancay – Perú, el año 2020, muestra que las habilidades conceptuales (36,7%) y humanas (50%) son deficientes, en cambio, las habilidades técnicas en un 43,3% son calificadas como regulares.

2.2. Bases teóricas

Este estudio encuentra sustento en la *Teoría Administrativa del Desarrollo Organizacional (DO)*, la misma que surge en los Estados Unidos en el año 1962, desarrollado sobre la relación individuo - organización - ambiente. El DO es una teoría que pone énfasis en la implicación y el liderazgo de la alta gerencia en la administración de las organizaciones y se concentra fundamentalmente en el aspecto humano y social de ésta, al hacerlo, no solo ocupa un cargo jerárquico y por lo tanto es la cabeza visible de la institución, sino que se compromete en los procesos de la

misma, viendo a los trabajadores más que como empleados como colaboradores que despliegan sus esfuerzos por un objetivo común (18,19).

En ese sentido, Gerencia como ciencia social “es un proceso que le permite a la organización articular sus recursos disponibles, para alcanzar las metas propuestas y conseguir el bienestar colectivo” (20). Diversos autores, coinciden en señalar que la administración o gerencia esta referida a los procesos de planeación, organización, dirección y control (18,19,20). Los que ejercen acciones gerenciales deben ejercer de manera adecuada la autoridad, demostrar eficacia en la capacidad de liderazgo y apoyarse en sistemas de información para la toma de decisiones, con la participación de sus colaboradores; es necesario recordar que las habilidades directivas evolucionan con el tiempo en función de los cambios que se producen en el contexto (20).

En particular, las instituciones de salud son organizaciones que congregan talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos que se articulan para ofrecer servicio de salud de calidad a la sociedad. Debido a ello, requieren que sus gerentes sean profesionales idóneos. En ese sentido, no es suficiente que este posea conocimientos técnicos, sino también debe desarrollar diversas habilidades blandas, para que el ejercicio de sus funciones pueda ser ejecutadas con un alto nivel de eficiencia. De allí que las organizaciones actuales necesitan de directivos altamente capacitados, cuyas habilidades les permita diseñar y ejecutar procesos de toma de decisiones que aseguren una continua adaptación a las múltiples situaciones a las que se enfrentan (18,20).

Las habilidades gerenciales son acciones específicas e identificables que las personas ejecutan y que producen resultados concretos en los procesos administrativos. Estas habilidades son primordiales, pues, son el principal impulsor del cambio organizacional. La calidad de las instituciones puede depender de personas con estas habilidades. De allí que el directivo, gerente, administrador o cualquier persona que interactúe en este campo debe desarrollar habilidades gerenciales para asumir los retos que le impone el sistema sanitario. las habilidades gerenciales son la base sobre las que descansa la administración efectiva, donde los directivos desarrollan su propio estilo y lo llevan a la práctica (20).

Por otro lado, la sociedad también demanda de profesionales con capacidades de resolver los problemas de la práctica profesional y de lograr un desempeño profesional ético, responsable y eficiente, de allí que, los directivos tienen la necesidad de adaptarse, transformarse y actualizar sus habilidades, sometiéndolas a una actualización permanente que sólo puede entenderse en un entorno de mejora continua (19,20).

La teoría de Robert Katz (21) sobre las habilidades gerenciales, soporte teórico en la investigación, destaca la necesidad de un equilibrio entre tres tipos de habilidades para lograr una gestión efectiva (Conceptuales, técnicas y humanas). El autor argumenta que la importancia de cada tipo de habilidad varía según el nivel de gestión. A medida que los gerentes ascienden en la jerarquía, las habilidades conceptuales se vuelven más críticas, mientras que las habilidades técnicas pueden ser menos relevantes.

2.3. Bases conceptuales

Habilidades gerenciales

Las habilidades “son capacidades expresadas de manera consciente o inconsciente a manera de conductas, son desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de estrategias que se usan como resultado de un acto consciente” (20), en consecuencia, una habilidad es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos; son ejemplos de habilidad: Adaptabilidad, creatividad, pensamiento crítico, trabajo en equipo, etc. Las habilidades de sus integrantes se transforman en la capacidad distintiva de la organización, desaparecen cuando la competencia logre igualarla o incluso sobrepasarla (18, 20).

Se entiende por habilidades gerenciales, denominado también habilidad directiva a las capacidades que debe poseer un gestor para cumplir con el proceso administrativo y con tareas específicas en una organización. El poseer habilidades gerenciales resuelve rápidamente problemas cuando se presentan y evita situaciones de crisis (20).

Las habilidades gerenciales son aquellas que permiten que se gestione de manera óptima una empresa u organización. Son muy valoradas en aquellos cargos en los que se necesita llevar a cabo acciones de liderazgo, o coordinación (20).

Para que un administrador pueda dirigir personas y asumir responsabilidad para lograr determinados objetivos, depende de las habilidades que muestre en el desempeño efectivo de su trabajo y no de sus rasgos y características innatas. Las habilidades gerenciales se desarrollan mediante el aprendizaje y la experiencia práctica como directivo. Estas habilidades ayudan al gestor a relacionarse con sus compañeros de trabajo y a interrelacionarse con otros actores clave, lo que permite que las actividades de la organización fluyan con facilidad (20).

Las habilidades de Katz: Técnica, humana y conceptual. varían con el tiempo en función a los cambios que ocurren al interior y alrededor de las organizaciones, por lo tanto, los directivos deben adaptarse, transformar y actualizar sus habilidades, en un proceso de actualización permanente que sólo puede entenderse en un entorno de mejora continua (21).

Las organizaciones son lo que son las personas que la conforman. Son las personas, las que hacen que las organizaciones cambien, crezcan y desarrollen, es por eso, que se requiere, que estas desarrollen habilidades gerenciales para que laboren de manera segura y realicen los mejores aportes posibles a las organizaciones en las que se desempeñan (18).

Para este estudio se define como habilidades gerenciales de enfermería a las capacidades del gestor enfermero para la gestión, en las dimensiones conceptuales, técnicas y humanas según lo describe Katz (21) y que a continuación se detalla:

a) Habilidades conceptuales:

Estas habilidades se relacionan con el pensamiento creativo el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas (22).

Las habilidades conceptuales permiten al gerente resolver problemas complejos de manera eficaz a partir de un análisis y comprensión (23). Un administrador con habilidades conceptuales ve a la organización de manera holística, sus interrelaciones, se busca entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ellas a las demás, cómo es que con su actuar afecta al entorno y como este afecta a las personas.

Es necesario que los gerentes miren a las organizaciones como un todo un solo sus partes, implica pensar críticamente sobre lo que ocurre al interno y entorno de las mismas. A medida que un administrador tiene más años en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales. (21).

La combinación de esas habilidades es importante para el gerente. Cabe subrayar que a medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta su necesidad de habilidades conceptuales. Por ejemplo, en los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización (21). Entre ellas puede citarse: Capacidad de innovación, capacidad resolutiva, habilidad comunicativa.

b) Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas se relacionan con el *hacer*, se refieren a la capacidad de llevar a la práctica procedimientos en un área específica; es decir poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su campo de acción y de la organización para la que trabaja, en beneficio de su cargo (22). Para Kats, son los conocimientos y competencia en un campo especializado. Como se ha señalado anteriormente, estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, ya que estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización (21).

Las habilidades técnicas se aprenden durante la formación académica, durante la experiencia laboral, o ambas. Como directivo, es importante desarrollar estas habilidades para poder dirigir de manera eficaz a otros en su perfeccionamiento. A pesar de ser aprendidas, las habilidades técnicas no son iguales para todos los

gerentes, son adquiridas acorde con el área de desempeño laboral donde se desenvuelven (21).

Este tipo de habilidades engloban a todas las que están relacionadas con aspectos técnicos o la capacidad de utilizar correctamente las herramientas que necesita un usuario para desarrollar su trabajo de forma óptima (23).

c) Habilidades humanas

Consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, en otras palabras, se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas habilidades. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza (21,22)

2.4. Definición de términos

Percepción: Proceso de formación de representaciones mentales. Su función es realizar abstracciones a través de las *cualidades* que definen lo esencial de la realidad externa (24).

Organización: Es un sistema social complejo, abierto al intercambio de energía, materia e información con el medio exterior, con identidad espacio temporal y caracterizada por la no linealidad, la interacción de individuos y grupos humanos (sistema de roles y comunicación), coordinada por una estructura de autoridad, en la búsqueda de objetivos y metas comunes (25).

Zona sanitaria: Unidad territorial Sanitaria, que comprende dos o más sectores sanitarios (26)

Habilidad.: Son capacidades que pueden expresarse a manera de conductas en cualquier momento, porque han sido desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de estrategias. Es innata o adquirida que tiene una persona para

realizar una determinada actividad, intervienen los conocimientos y experiencias (11).

Nivel de habilidades gerenciales: Diferentes jerarquías de capacidades gerenciales. También se define como el Proceso diferenciador, flexible y diverso en las funciones gerenciales. Puede expresarse en nivel bueno, medio, bajo (11).

Profesional de enfermería. Profesional de la Ciencia de la Salud, tiene su participación en los servicios de salud en los diferentes niveles de atención (16).

Enfermero gestor: Profesional en enfermería con responsabilidades administrativas y de liderazgo a orientado a alcanzar metas y objetivos organizacionales (10).

2.5. Variable del estudio

V1. Habilidades gerenciales del gestor enfermero

2.6. Operacionalización de variables

Titulo: Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, 2023								
Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Tipo de variable/Escala	Escala/	Valor final	Fuente de información	Instrumento
Habilidades gerenciales	Son las capacidades de un gestor enfermero en las tres dimensiones conceptuales, técnicas y humanas (5)	Habilidades conceptuales	- Responsabilidad - Capacidad resolutive - Productividad - Planificación	Cualitativa/ordinal	Escala ordinal: Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Habilidad gerencial: Alto:74-100 Medio:47-73 Bajo: 20-46	Licenciado en enfermería	Cuestionario para medir habilidades gerenciales
		Habilidades técnicas	- Ejecución de tareas de acuerdo con el puesto - Capacidad resolutive - Manejo de equipos	Cualitativa/ordinal				
		Habilidades humanas	- Motivación - Empatía - Reconocimiento - Compromiso - Comunicación efectiva	Cualitativa/ordinal				

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación geográfica. El estudio se desarrolló en la Zona Sanitaria Magllanal antes Centro de Salud Magllanal, está ubicada en el distrito de Jaén, provincia Jaén, en el departamento de Cajamarca, pertenece a la red Integrada de Salud Jaén, es un establecimiento de salud sin internamiento, clasificado por el MINSA como de categoría I-3, ha sido declarado zona sanitaria mediante acto resolutivo, el primero de febrero de 2023.

3.2. Diseño y tipo de estudio

La investigación fue de enfoque cuantitativo ya que se recurrió a procedimientos estadísticos, que permitió describir las características de las variables, sus dimensiones y generalizar los resultados (27).

Es de diseño no experimental, de tipo transeccional descriptivo (27)

No experimental. Porque la variable fue estudiada tal y como se muestra y no se aplicó ningún estímulo.

Transeccional. Investigó una variable en una población, recolectando la información en un solo momento.

Descriptiva. Busca el “qué” del objeto de estudio, más que el “por qué”. Describió y explicó lo que se investiga, pero no dio las razones por las cuales tuvo lugar.

3.3. Población censal

La población estuvo conformada por todos los licenciados de enfermería que laboran en la Zona Sanitaria Magllanal de la red integrada de Salud Jaén, constituido por 25 licenciados en enfermería, a excepción de los enfermeros que estuvieron ejerciendo el cargo de gerente de red y jefe de enfermeros, durante el periodo de aplicación del cuestionario, a quienes se los excluyó.

3.4. Criterios de selección

Criterios de inclusión

Profesionales de enfermería varones y mujeres

Profesionales de enfermería nombrados y contratados

Criterio de exclusión

Profesionales de enfermería que ejercen cargos directivos: gerente de la zona sanitaria y la jefatura de enfermería.

Profesionales que se estuvieron haciendo uso de su periodo vacacional o con permiso

3.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis fueron cada uno de los profesionales de enfermería de la zona sanitaria Magllanal.

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario.

El cuestionario denominado: Cuestionario para el estudio de habilidades gerenciales en profesionales de enfermería, aplicado por Neyra (11); tipo escala de Likert, con opciones de respuesta: siempre, casi siempre, no estoy seguro, casi nunca y nunca. Cada una de las opciones de respuesta tiene un valor de uno a cinco. Uno para nunca y cinco para siempre. Organizada en dos partes. La primera contiene datos generales como: Edad, sexo, experiencia en gestión, formación académica. La segunda contiene 20 preguntas relacionadas a las habilidades gerenciales organizadas por dimensiones:

La dimensión habilidades conceptuales, contiene 6 preguntas (del 1 al 6 ítem)

La dimensión técnica: contiene 9 preguntas (8,15 ítems)

La dimensión humana: contiene 5 preguntas (16-20 ítems) (anexo 1)

El valor final de la variable se expresa en:

Habilidad gerencial alta : 74-100

Habilidad gerencial media : 47-73

Habilidad gerencial baja : 20-46

El valor según dimensiones ha sido determinado por la investigadora, el estudio de referencia solo mostraba los valores globales.

Habilidades conceptuales (6 ítems: ítem 1 al 6)

- Habilidad gerencial Alta : 24 – 30 puntos

- Habilidad gerencial media : 15 – 23 puntos

- Habilidad gerencial baja : 6 – 14 puntos

Habilidades técnicas (9 ítems: ítem 7 al 15)

- Habilidad gerencial alta : 35 – 45 puntos

- Habilidad gerencial media : 22 – 34 puntos

- Habilidad gerencial baja : 9 – 21 puntos

Habilidades humanas (5 ítems: ítem 16 al 20)

- Habilidad gerencial alta : 20 – 25 puntos

- Habilidad gerencial media : 13 – 19 puntos

- Habilidad gerencial baja : 5 – 12 puntos

Ficha técnica del instrumento de habilidades gerenciales

Nombre: Cuestionario de habilidades gerenciales

Autor: Noris Alcón; 2014

Aplicado: Neyra A; 2020. Lima-Perú

Propósito: Valorar habilidades gerenciales en gerentes

Administración: Directa

Tiempo: El tiempo de aplicación aproximada es de 20 minutos

Usuarios: Licenciados en enfermería

Estructura: Contiene 20 ítems, dividido en 3 dimensiones: Habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

3.7. Validez y confiabilidad del instrumento

Neyra (11) determinó la fiabilidad del instrumento en Lima el año 2020. Lo validado por cinco expertos en administración. El coeficiente de validez de contenido V de Aiken fue 0,93. Además fue sometido a prueba piloto y a la prueba Alpha de Cronbach, donde el valor fue 0,95, lo que indica que el instrumento es confiable, ya que hay consistencia interna entre las preguntas.

Para evaluar el coeficiente de confiabilidad se tomó como recomendación los valores propuestos por George y Mallerly (28)

- Coeficiente alfa $>.9$ es Excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es Bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es Aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es Pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es Inaceptable

Al estar validado el instrumento la investigadora no ha validado el instrumento.

3.8. Proceso de recolección de datos

Para la recolección de los datos se siguió el siguiente proceso:

- Se solicitó el permiso a la institución donde se aplicó el cuestionario (anexo 3)
- Se solicitó el consentimiento informado (anexo 2)
- El cuestionario fue autoadministrado y se aplicó en el centro de labores, en un espacio que no interfiera el desarrollo de sus funciones.
- Se hizo el control de calidad de la data antes del procesamiento.

3.9. Procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron procesados en el programa Excel Windows 10, luego se exportó al programa estadístico SPSS, versión 25 para su análisis. Se utilizó la estadística descriptiva (Frecuencias relativas y absolutas; medidas de tendencia central). Los datos fueron organizados en tablas simples y figuras y luego interpretados y discutidos con el marco teórico.

3.10. Consideraciones éticas:

Durante el proceso de investigación se tuvo en cuenta tres principios básicos de la ética en investigación (29):

Respeto a las personas: Consiste en tratar a los participantes como seres autónomos (29). Se solicitó el consentimiento informado: En todo momento se actuó con ética y responsabilidad. Se consiguió que todos los profesionales acepten participar en el estudio luego de conocer el objetivo del estudio.

Beneficencia: Consiste en no causar daño a la persona (derivado del *primum non nocere* hipocrático), se procurará maximizar los posibles beneficios y minimizar los posibles riesgos (29). La generación de conocimiento sobre las habilidades gerenciales en los enfermeros gestores, derivó en el establecimiento de estrategias para fortalecerlas o mantenerlas. Además, la información proporcionada fue tratada de manera confidencial, y solo fue manejada por la investigadora para los fines del estudio.

Justicia: Es ofrecer un trato justo a las personas (29). Todos los profesionales en enfermería tuvieron la oportunidad de ser entrevistados, puesto que se trabajó con la población censal.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

La población encuestada se ubica en el grupo adulto joven (30 a 44 años) (68%), más de la mitad son mujeres (60%), un alto porcentaje tiene experiencia en gestión, la mitad (68%) tiene estudios a nivel de licenciatura (anexo 4).

Tabla 1. Nivel de habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023

Habilidades gerenciales	N	%
Alto	13	52,0
Medio	9	36,0
Bajo	3	12,0
Total	25	100,0

La tabla 1 muestra que, el licenciado en enfermería que ejerce cargo directivo en la zona sanitaria Magllanal, tiene un nivel alto de habilidades gerenciales (52%), seguido de un nivel medio (36%).

Tabla 2. Nivel de habilidades gerenciales conceptuales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023

Habilidades gerenciales conceptuales	N	%
Baja	1	4,0
Media	7	28,0
Alta	17	68,0
Total	25	100,0

En la tabla 2 se muestra que, del total de enfermeros encuestados, el 68% poseen un alto nivel de habilidades gerenciales conceptuales, mientras que un 28% opina que su nivel es medio.

Tabla 3. Niveles de habilidades gerenciales técnicas del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023

Habilidades gerenciales técnicas	N	%
Baja	0	0,0
Media	9	36,0
Alta	16	64,0
Total	25	100,0

La tabla 3 indica que, del total de enfermeros encuestados, el 64% considera que los enfermeros gestores poseen un alto nivel de habilidades gerenciales técnicas, mientras que un 36% opina que su nivel es medio.

Tabla 4. Nivel de habilidades gerenciales humanas del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal, Jaén 2023

Habilidad gerencial humana	N	%
Baja	3	12,0
Media	7	28,0
Alta	15	60,0
Total	25	100,0

La tabla 3 indica que, el enfermero que ejerce cargo directivo en la zona sanitaria Magllanal tiene un alto nivel en la dimensión humana con un 60%, le sigue un 28% que muestra un nivel medio, mientras que un 12% tiene nivel bajo.

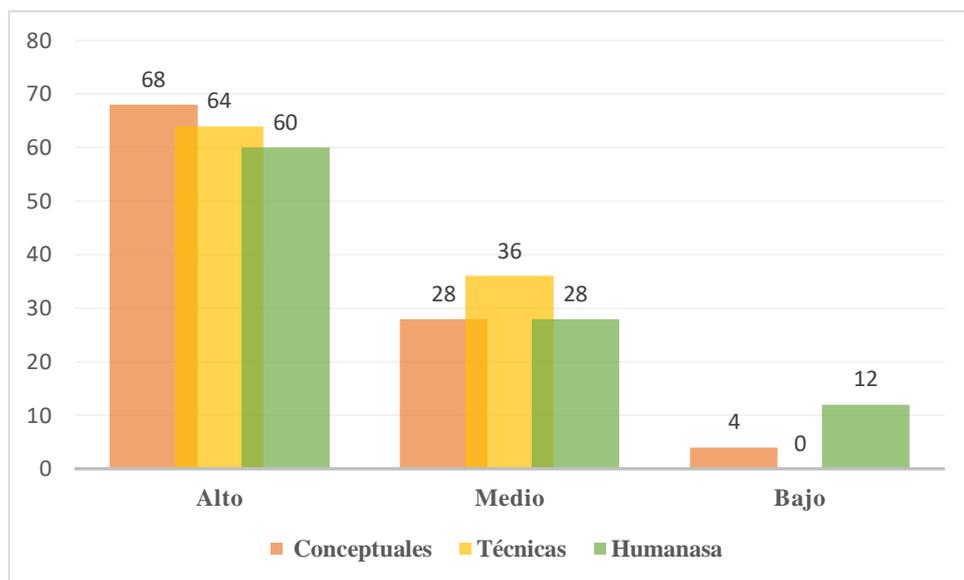


Figura 1. Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la zona sanitaria Magllanal, Jaén según dimensiones

La figura 1 indica que los enfermeros gestores poseen un alto nivel de habilidades gerenciales en las dimensiones conceptual, técnica y humana. No obstante, se evidencia una diferencia porcentual entre ellas: las habilidades conceptuales alcanzan la mayor calificación con un 68%, mientras que las habilidades humanas obtienen un 60%.

4.2. Discusión

Hoy en día las instituciones públicas como las prestadoras de servicios de salud necesitan contar con empleados públicos con capacidades directivas, indispensables para alcanzar el desarrollo de las organizaciones que se traduzcan en una buena calidad del servicio que se brinda a los ciudadanos (30); en ese sentido, los resultados de este estudio muestran la percepción del personal de enfermería respecto a las habilidades gerenciales del enfermero que ejerce un cargo directivo en la zona sanitaria de Magllanal de la RIS Jaén, precisando que la percepción es una categoría subjetiva, condicionada por ideas pre establecidas, es el resultado del pensar y el sentir de las personas, de allí que un gerente debe procurar que exista una coincidencia entre la habilidad que posee y lo que percibe el colaborador (16).

La habilidad gerencial del enfermero gestor es valorada como alta (52%), seguida de media (36%), hallazgo que coincide con lo mostrado por Salabarría (12) en Ecuador, donde el 52,4% de los participantes catalogaron las habilidades gerenciales como eficientes. Sin embargo, difieren de los resultados de Zavala (13) [Lima, 2022, regular:73,3%, alto: 24,4%] y Vicente – Valérico (14) [Lima, 2022; regular:36%, alto:32%], quienes revelaron que las habilidades gerenciales en un enfermero es regular seguido de un nivel alto.

La diferencia en los resultados está relacionada con lo que indica la literatura: las habilidades directivas se pueden desarrollar tanto a través de la formación académica como mediante la experiencia práctica. En el estudio, más de la mitad de los participantes a ocupado un cargo directivo, con una experiencia que varía entre uno y diez años, lo que les confiere un nivel significativo de experticia en el ejercicio de sus funciones (17,21).

La teoría de Katz sobre las habilidades gerenciales proporciona un marco útil para analizar los resultados del gestor enfermero de la zona sanitaria de Magllanal en términos de sus habilidades conceptuales, técnicas y humanas. Habilidades que predominan según la estructura organizativa y el nivel de responsabilidad que asume el gestor. Los gerentes estudiados ejercen un cargo gerencial de nivel medio.

Para este nivel se requiere desarrollar más habilidades humanas y conceptuales que técnicas; sin embargo, en el estudio las que sobresalen son las habilidades conceptuales, seguidas de las técnicas y humanas.

Los resultados indican que el gestor enfermero de la zona sanitaria presenta fortalezas en habilidades gerenciales conceptuales y técnicas, con puntajes del 68% y 64%, respectivamente. Esto sugiere que tiene un sólido entendimiento de los conceptos y principios de gestión, así como las habilidades técnicas específicas necesarias para cumplir con sus responsabilidades. El enfermero jefe se destaca por cumplir siempre con sus funciones y, en la mayoría de los casos, elabora planes de manera participativa, buscando alcanzar las metas programadas y optimizar los recursos de la institución. Además, desarrolla estrategias creativas para lograr estos objetivos.

Los gerentes enfermeros también demuestran capacidad para resolver problemas complejos, una característica esencial en los sistemas de salud de primer nivel de atención. Sin embargo, al indagar sobre las habilidades técnicas, algunos enfermeros expresan que el gerente no cuenta con el perfil adecuado para asumir un cargo de mayor jerarquía, lo que sugiere que podría carecer de las habilidades gerenciales necesarias para desempeñarse con eficacia y eficiencia.

Los hallazgos sobre la categoría conceptual o analítica son respaldados por Arrascue-Lino et al. (16) (2021), quien, en su estudio encontró que la dimensión analítica fue calificada como adecuada en un 69% (16); pero, difiere de lo expuesto por Claudio et al. (15) (2022) y Barasorda (17) (2020), quienes señalan que el mayor porcentaje de participantes calificaron a las habilidades analíticas como regulares en un 40% y 36,7% respectivamente (15,17). nivel similar a la del estudio, pero en porcentaje menor. En ese mismo sentido, Barasorda (17) muestra que los enfermeros tienen habilidades técnicas regulares (43,3%), la que difiere de la del estudio, donde habilidad gerencial técnica alcanzó un nivel alto con un 64%.

El nivel de las habilidades humanas alcanzó un 60% ligeramente menor que las otras dimensiones, lo que indica que debe haber áreas de mejora en la interacción interpersonal y la gestión de relaciones con su equipo y otros miembros del personal

de enfermería del centro de salud. Es crucial reconocer que las habilidades humanas son fundamentales para el éxito de cualquier gestor, especialmente en un entorno como el de la salud, donde la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales son vitales para la atención a las personas y familias y el trabajo en equipo. Por lo tanto, el gestor enfermero debería participar de capacitación adicional o desarrollo profesional para mejorar su habilidad para motivar, comunicar y trabajar de manera efectiva con su equipo.

Al comparar los hallazgos con otros estudios, se observa que Salabarría (12) (2021) reportó un nivel regular en las habilidades gerenciales humanas, con un 51,2%, lo que contrasta con los resultados obtenidos en este estudio. Esto resalta la importancia de seguir trabajando en el desarrollo de estas habilidades. Al fortalecer sus capacidades gerenciales, los gerentes enfermeros podrán contribuir de manera más efectiva al éxito y la eficiencia del establecimiento de salud, mejorando así la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las habilidades gerenciales del gestor enfermero son de nivel alto, seguido de un nivel medio. Las dimensiones estudiadas también alcanzan un nivel alto, aunque en diferente porcentaje.

A pesar de que el gestor enfermero muestra fortalezas en habilidades gerenciales conceptuales y técnicas, es esencial enfocarse en mejorar las habilidades humanas. Esto garantizará no solo una gestión efectiva, sino también un ambiente de trabajo saludable y colaborativo en la zona sanitaria.

Recomendaciones

Basándonos en los resultados y en el marco de la teoría de Katz, se recomienda al gestor enfermero de la zona sanitaria de la Red Integrada de Salud:

- **Desarrollo de habilidades humanas:** Puesto que el nivel más bajo fue alcanzado en las habilidades humanas, es fundamental que el gestor enfermero se enfoque en mejorar sus habilidades de comunicación, empatía, trabajo en equipo y gestión de conflictos. Puede lograrlo participando en programas de desarrollo de liderazgo, talleres de comunicación efectiva y capacitaciones sobre gestión de las relaciones interpersonales. También podría considerar la posibilidad de buscar un coach que lo ayude a mejorar estas habilidades específicas.
- **Fortalecimiento de habilidades conceptuales y técnicas:** Aunque el gestor enfermero muestra fortalezas en estas áreas, siempre hay margen para el crecimiento y la mejora continua. Se pueden proporcionar oportunidades de desarrollo profesional adicionales, y programas de educación continua, relacionados con la gestión y administración de un centro de salud. Esto le permitirá desarrollar nuevas habilidades para abordar los desafíos cambiantes del entorno de la salud.
- **Feedback y evaluación continua:** Es importante que el gestor enfermero reciba retroalimentación regular sobre su desempeño, tanto de sus superiores como de su equipo. Esto puede ayudarlo a identificar áreas específicas de mejora. Además, del establecimiento de objetivos claros y medibles en cada una de las áreas de las habilidades gerenciales.
- **Fomento de un ambiente de aprendizaje y desarrollo:** La zona sanitaria puede promover una cultura organizacional que valore y fomente el aprendizaje y la formación continua. Esto puede incluir oportunidades de rotación de puestos para ampliar la experiencia del gestor enfermero, y desarrollar sus habilidades gerenciales en contextos diversos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Organización Panamericana de la Salud: El personal de enfermería es esencial para avanzar hacia la salud universal; 2019. Disponible en: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15138:nursing-staff-are-vital-for-making-progress-towards-universal-health&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0
2. Centro Nacional de Información de Ciencias- Infomed. Año del Personal de Enfermería y de Partería [Internet]. La Habana; 2020 [Citado 2023 Feb 20]. Disponible en: <http://www.sld.cu/noticia/2019/12/31/2020-ano-del-personal-de-enfermeria-y-de-parteria> [Links]
3. Sociedad Cubana de Salud Pública (SOCUSAP). La OPS/OMS destaca la necesidad de formar más personal de enfermería en América Latina y el Caribe [Internet]. La Habana: SOCUSAP; 2015. [Citado 2023 Feb 20]. Disponible en: <https://instituciones.sld.cu/socusap/2015/05/12/la-opsoms-destaca-la-necesidad-de-formar-mas-personal-de-enfermeria-en-america-latina-y-el-caribe/>[Links]
4. Avances en gestión clínica. Campaña Nursing Now. Año internacional de la enfermera [Internet]. Barcelona: Gesclinvar Consulting; 2020 [Citado 2023 Feb 20]. Disponible en: <http://gestionclinicavarela.blogspot.com/2020/01/campana-nursing-now-2020-ano.html> [Links]
5. De Arco-Canoles OdelC, Suarez-Calle ZK. Rol de los profesionales de enfermería en el sistema de salud colombiano. Univ. Salud. 2018;20 (2):171-182. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.121>
6. Jaramillo M, Quinchia D, Sotter A. Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería. Especialización en Gerencia de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Medellín 2020
7. Espinoza-Portilla E, Gil-Quevedo W, Agurto-Távora E. Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. Rev Cubana Salud Pública. 2020, 46 (4): e2146. [Internet].
8. Becker LA, Loch MR, Reis RS. Las barreras percibidas por los directores de atención médica para la toma de decisiones basada en evidencia. Rev Panam Salud Pública. 2017;41 (47). DOI: 10.26633/RPSP.2017.147 [Links]

9. García K. Gestión del cuidado de enfermería en el marco de la renovación en la atención primaria en salud. Colombia, 2018.
10. Pereyra - Túpac Yupanqui AC. Habilidades gerenciales básicas y satisfacción laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco. [Tesis de maestría] Perú: Universidad César Vallejo; 2018 Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34427>
11. Neyra A. Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el hospital Alberto Sabogal Sologuren. Callao – 2019. [Tesis doctoral]. Lima: Universidad Nacional del Callao; 2020 [Citado 2023 feb 20]. Disponible en: <https://www.google.com/search?q=HABILIDADES+GERENCIALES+Y+SATISFACCI%C3%93N+LABOR>
12. Salabarría EC. Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del hospital Efren Jurado López. Ecuador [Tesis de maestría]. Perú: Universidad Cesar Vallejo; 2021. [Citado 2023 feb 23]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67689>
13. Zavala P. Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal del Centro de Salud La Flor – Lima. [Tesis de maestría]. Perú: Universidad César Vallejo; 2022 (Acceso 2024 feb 23). [internet]
14. Vicente-Valério NS. Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería de un centro quirúrgico en un Hospital, Lima, 2022. [Tesis de maestría]. Perú: Universidad César Vallejo; 2023. (Acceso 2024 feb 25) Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110643>
15. Claudio M, Ramos L, Ureta E. Habilidades gerenciales y liderazgo de los jefes de enfermería en los establecimientos de la red Huánuco. [Tesis pre grado]. Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán; 2022. [Internet]
16. Arrascue-Lino I E, Podestá-Gavilano LE, Matzumura-Kasano J P, Gutiérrez-Crespo HF, Ruiz-Arias R A. Habilidades gerenciales desde la percepción del personal de enfermería en el hospital Municipal Los Olivos. Rev. Fac. Med. Hum. 2021. 21(2):275-282. DOI 10.25176/RFMH.v21i2.3715
17. Barazorda E. Habilidades directivas y satisfacción laboral en el centro de salud de Tamburco, Abancay 2020. [Tesis de maestría]. Perú: Universidad César Vallejo [Acceso 2024 Feb 25]. [Internet] Disponible en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefind>

18. Robbins S, Coulter M. Administración. Pearson Educación, 8va. Ed. México; 2005
ISBN: 970-26-0555-5 Área: Universitario
19. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana; 2004
20. Medina E, Avila A. Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Rev Cub Psic. 2002, 19 (3), 262-272
21. Katz R. L. Habilidades para una administración efectiva. Harvard Business Review. 1974, 52(5), 90-102.
22. Porter, M. E. Ser competitivo (Deusto S.A). Barcelona, España; 2009
23. Whetten, D. A, Cameron, K. S. Desarrollo de habilidades directivas. (P. H. Pearson, Ed.) (8va. ed.). México; 2011[Citado 2023 Feb 10]. Disponible en: [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)
24. Pérez Porto J., Gardey A. Percepción - Qué es, teoría, definición y concepto. Definiciones Percepción. actualizado 2021. [citado 2023 Abril 25]. Disponible en: <https://definicion.de/percepcion/>
25. Ávila A. Caracterización de las organizaciones complejas. Rev Integra Acad en Psi. 2022, 10 (28). ISSN: 2007-5588
26. Ministerio de Salud. Directiva administrativa 239. Minsa; 2022 sobre conformación de Redes Integrales de Salud. RIS. Citado 2023 Abril 2] Disponible en: Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OTRANS/08Proyectos/2022/Directiva%20Administrativa%20Nº%20329-MINSA%20DGAIN-2022%20CONF.%20RIS.pdf
27. Hernández R, Fernández C, Batista MP. Metodología de la Investigación. 6ta. Ed. McGRAW-HILL . México; 2014.
28. George D, Mallery P. IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference; 2016 (14. ed.). Routledge <https://doi.org/10.4324/9781315545899>
29. Declos J. Ética en la investigación científica. En Cómo elaborar un cuaderno en ciencias de la salud. [Citado 2023 Abril16], Disponible en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.esteve.org/wp-content/uploads/2018/03/C43-02-1.pdf
30. Aguirre Raya Dalila Aida. Retos y desafíos de la Enfermería en el mundo moderno. Rev haban cienc méd. 2020, 19 (3): e3229. [citado 2024 Sep15]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2020000300001&lng=es. Epub10-Jul-2020.

ANEXOS

4	El enfermero gestor desarrolla estrategias innovadoras para el logro de las metas trazadas	5	4	3	2	1
5	El enfermero gestor elabora planes o proyectos para el logro de objetivos de la institución	5	4	3	2	1
6	El enfermero gestor alcanza las metas programadas a través de los recursos de la institución.	5	4	3	2	1
HABILIDADES TÉCNICAS						
7	El enfermero gestor conoce las normas laborales relacionados al trabajo del personal	5	4	3	2	1
8	El enfermero gestor tiene el perfil para asumir el cargo de mayor jerarquía	5	4	3	2	1
9	Considera que el enfermero gestor tiene habilidades gerenciales	5	4	3	2	1
10	El enfermero gestor demuestra eficiencia y eficacia en su cargo	5	4	3	2	1
11	El enfermero gestor utiliza el estilo y canal adecuado de comunicación para mantener un clima laboral armónico	5	4	3	2	1
12	El enfermero gestor promueve el trabajo en equipo	5	4	3	2	1
13	El enfermero gestor fomenta la capacitación en temas específicos para mejorar el desempeño	5	4	3	2	1
14	El enfermero gestor tiene capacidad para resolver problemas cotidianos e inspira confianza en la solución de casos	5	4	3	2	1
15	El enfermero gestor facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas y resuelve los conflictos laborales que se presenten.	5	4	3	2	1
HABILIDADES HUMANAS						
16	El enfermero gestor propicia estrategias motivacionales que promueve el compromiso con la institución	5	4	3	2	1
17	El enfermero gestor reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los enfermeros que trabajan en el servicio	5	4	3	2	1
18	El enfermero gestor estimula la integración entre compañeros de trabajo, propiciando una comunicación efectiva	5	4	3	2	1
19	El enfermero gestor comparte con el personal actividades extra laborales para celebrar los logros	5	4	3	2	1
20	El enfermero gestor escucha con empatía cuando un compañero de trabajo le comunica un problema	5	4	3	2	1

Fuente: Neyra A; 2020

Muy agradecida

Anexo 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Si usted acepta participar en este estudio contestara el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO PARA MEDIR HABILIDADES GERENCIALES EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA

Principio de Autonomía: Se respetará la decisión de los profesionales de enfermería, de aceptar voluntariamente su participa o no en el estudio, el que se verá reflejado en la firma del consentimiento informado.

Principio de Beneficencia: Con el estudio se beneficiará a la institución y al profesional de enfermería, porque a partir de los resultados se podrán tomar medidas que superen las limitaciones encontradas.

Principio de No maleficencia: La participación en el estudio no causará ningún daño ni riesgo alguno a los profesionales de enfermería. Se les asegura que los datos serán confidenciales y solo se utilizará para fines del estudio.

Principio de Justicia: Se busca captar la participación del enfermero sin discriminar de su condición social, raza, credo y sexo.

CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en esta investigación, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

Firma del participante

Fecha: Nombre

DNI

Firma del Investigador

Fecha: Nombre

DNI

Anexo 3

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Gobierno del Perú   **CAJAMARCA**  **RIS JAÉN**
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ZONA SANITARIA MAGLLANAL

"AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACION DE NUESTRA INDEPENDENCIA, Y DE LA CONMEMORACION DE LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNIN Y AYACUCHO"

CONTROL DOCUMENTARIO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESC ENF REDE JAEN
REG N° FECHA 19.02.2024
HORA 08.22

Jaén, 08 de Abril 2024.

OFICIO N° 024-2024- GR.CAI/DRSJ/A-CLAS.M.

Señor:
Lic. María Amelia Valderrama Soriano
Docente Responsable

ASUNTO: REMITO ACEPTACION PARA APLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACION

Es grato dirigirme a Ud., para saludarle cordialmente y al mismo tiempo informarle que ésta Gerencia AUTORIZA al Bachiller VERONA RUBIO DIANA LUCERO de la Universidad Nacional de Cajamarca, Facultad de las Ciencias de la Salud, Escuela de Enfermería - Filial Jaén, para realizar la ejecución del proyecto de investigación de nombre: "HABILIDADES GENERALES DEL ENFEREMRO GESTOR DE LA ZONA SANITARIA MAGLLANAL 2023". Se le expide el siguiente documento para fines inherentes al estudiante.

Es propicia la ocasión para reiterarle a Ud., mi especial consideración y estima personal.

Atentamente;




ANCF
Cc

Anexo 4

Datos estadísticos complementarios

Cuadro 1. Características sociodemográficas de los licenciados en enfermería de la zona sanitaria de Magllanal 2023

Indicadores		N (25)	%
Grupos de edad	Adultos Jóvenes (30 a 44 años)	17	68,0
	Adultos (45 a 59 años)	8	32,0
	Min.29 Max.59 Media DS 40,6 ± 8,3		
Sexo	Varón	10	40,0
	Mujer	15	60,0
Ejerció cargo directivo	Si	17	68,0
	No	8	32,0
Tiempo de experiencia en gestión	Sin experiencia	8	32,0
	< de 1 año	2	8,0
	Entre 2 a 5 años	9	36,0
	Más de 5 años	6	24,0
	Min.0 Max.10 Media +DS:2+2±2.5		
Formación académica	Licenciatura	17	68,0
	Especialidad	5	20,0
	Maestría	3	12,0

Cuadro 2. Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal en la dimensión técnica, 2023

Ítems	Casi nunca		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
Conoce las normas laborales relacionados al trabajo del personal	2	8,0	9	36,0	14	56,0
Tiene el perfil para asumir el cargo de mayor jerarquía	5	22,7	9	40,9	11	36,4
El enfermero gestor tiene habilidades gerenciales	4	22,7	10	36,4	11	40,9
Demuestra eficiencia y eficacia en su cargo	4	16,0	11	44,0	13	40,0
Utiliza el estilo adecuado de comunicación para mantener un clima laboral armonioso	3	13,6	14	63,6	8	22,7
Promueve el trabajo en equipo	4	16,0	10	40,0	11	44,0
Fomenta la capacitación para mejorar el desempeño	2	8,0	9	36,0	14	56,0
Tiene capacidad parar resolver problemas cotidianos e inspira confianza en la solución de casos	5	20,0	8	32,0	12	48,0
Facilita información para que se logre las tareas y resuelva los conflictos laborales que se presenten	3	12,0	13	52,0	9	36,0

Cuadro 3. Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal en la dimensión humana 2023

Ítems	Casi nunca		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
Motiva el compromiso con la institución	6	24,0	12	48,0	7	28,0
Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los enfermeros	7	28,0	12	48,0	6	24,0
Estimula la integración entre compañeros propiciando una comunicación efectiva	4	16,0	13	52,0	7	28,0
Comparte con el personal actividades extra laborales para celebrar los logros	7	28,0	10	40,0	8	32,0
Escucha con empatía cuando un compañero de trabajo le comunica un problema	7	28,0	13	52,0	5	20,0

Cuadro 4. Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal en la dimensión conceputales, 2023

Ítems	A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	2	8,0	7	28,0	16	64,0
Es puntual en el cumplimiento de sus informes	1	4,0	9	36,0	15	60,0
Utiliza métodos eficaces de administración del tiempo	3	12,0	10	40,0	12	48,0
Desarrolla estrategias innovadoras para el logro de las metas trazadas	5	20,0	12	48,0	8	32,0
Elabora planes o proyectos participativos para el logro de objetivos institucionales	3	12,0	12	48,0	10	40,0
Alcanza las metas programadas optimizando los recursos de la institución	4	16,0	11	44,0	10	40,0

Anexo 5

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
“NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA”

Av. Atahualpa N° 1050

Repositorio institucional digital

Formulario de Autorización

1 Datos del autor:

Nombres y apellidos: Diana Lucero Verona Rubio

DNI N°: 70937206

Correo electrónico: dveronar15_2@unc.edu.pe

Teléfono: 51 995 276 492

Grado, título o especialidad

Bachiller Título Magister
 Doctor
 Segunda especialidad profesional

2 Tipo de investigación¹:

Tesis Trabajo académico Trabajo de investigación
 Trabajo de suficiencia profesional

Título: Habilidades gerenciales del enfermero gestor de la Zona Sanitaria Magllanal,
2023

Asesora: Albila Beatriz Domínguez Palacios

DNI:27705594

Código orcid: 0000-0002-4475-5435

Año: 2024

Escuela Académica/Unidad: Facultad de Enfermería+

Bajo los siguientes términos autorizo el depósito de mi trabajo de investigación en el repositorio digital institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Con la autorización de depósito de mi trabajo de investigación, otorgo a la Universidad Nacional de Cajamarca una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mente su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi trabajo de investigación, en forma físico o digital en cualquier medio, conocido por conocer, a través de los diversos servicios provistos de la universidad, creados o por crearse, tales como el repositorio digital de la UNC, colección de tesis, entre otros, en el Perú y en el extranjero, por el tiempo y veces que considere necesarias y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Nacional de Cajamarca podrá reproducir mi trabajo de investigación en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad y respaldo y preservación.

Declaro que el trabajo de investigación es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad comparativa, y me encuentro facultando a conceder la presente licencia y, así mismo, garantizo que dicho trabajo de investigación no infringe derechos de autor de terceras personas. La Universidad Nacional de Cajamarca consignará en nombre del/los autores/re del trabajo de investigación, y no lo hará ninguna modificación más que la permitida en la presente licencia.

¹ Tipos de investigación

Tesis: para título profesional, Maestría, Doctorado y programas de segunda especialidad.

Trabajo Académico: Para programas de Segunda Especialidad.

Autorizo el depósito (marque con un X)

Si, autorizo que se deposite inmediatamente.

Si, autorizo que se deposite a partir de la fecha (dd/mm/aa)

No autorizo

b) Licencias Creative Commons²

Autorizo el depósito (marque con un X)

Si autorizo el uso comercial y las obras derivadas de mi trabajo de investigación.

No autorizo el uso comercial y tampoco las obras derivadas de mi trabajo de investigación .



Firma

05 / 11 / 24

Fecha

¹ Licencia creative commons: Las licencias creative commons sobre su trabajo de investigación, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, siempre y cuando reconozcan la autoría correspondiente. Todas las licencias creative commons son de ámbito mundial. Emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales. En consecuencia, goza de una eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

SECCION JAEN

"Norte de la Universidad Peruana"

Fundada por Ley N° 14015 del 13 de Febrero de 1,962
Bolivar N° 1368 Plaza de Armas - Telf. 431907
JAEN - PERU

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

MODALIDAD "A"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A) EN ENFERMERIA

En Jaén, siendo las 10:30 a.m del 25 de octubre del 2024, los integrantes del Jurado Evaluador para la revisión y sustentación de la tesis, designados en Consejo de Facultad a propuesta del Departamento Académico, reunidos en el ambiente auditorio de la Escuela Académico Profesional de Enfermería – Sede Jaén, de la Universidad Nacional de Cajamarca, dan inicio a la sustentación de tesis denominada:

HABILIDADES GERENCIALES DEL ENFERMERO GESTOR DE LA ZONA SANITARIA MAGLLANAL, JAÉN 2023.

Presentado por la Bachiller: **DIANA LUCERO VERONA RUBIO.**

Siendo las 12:30 p.m del mismo día, se da por finalizado el proceso de evaluación, el Jurado Evaluador da su veredicto en los siguientes términos: Buena, con el calificativo de: dieciséis (16) con lo cual el (la) Bachiller en Enfermería se encuentra apta para la obtención del Título Profesional de: **LICENCIADO (A) EN ENFERMERÍA.**

Miembros Jurado Evaluador Nombres y Apellidos		Firma
Presidente:	<u>Joselina Raquel Díaz Pivadeneira</u>	
Secretario(a):	<u>Lucy Dávila Castillo</u>	
Vocal:	<u>Jélder Guerrero Quiñones</u>	
Accesitaria:		
Asesor (a):	<u>Albila Beatriz Domínguez Palacios</u>	
Asesor (a):		

Términos de Calificación:
EXCELENTE (19-20)
REGULAR (12-13)

MUY BUENO (17-18)
REGULAR BAJO (11)

BUENO (14-16)
DESAPROBADO (10 a menos)