

HDBD.28
F4



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA

www.bdigital.ula.ve

LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL DE GESTIÓN
DE LA POLICLÍNICA TÁCHIRA HOSPITALIZACIÓN C.A.

DOI: 10.1111/1744-7983.12000

SERBIULA
Tullio Fabres Cordero

AUTOR: Yorley V, Fernández Colmenares
TUTOR: MSc. Sulyz R. Salas Cárdenas

JULIO , 2013

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

ÍNDICE

| | PP. |
|--|-----|
| Lista de Tablas..... | iii |
| Lista de Gráficos..... | iv |
| Resumen..... | v |
| Introducción..... | 01 |
| CAPÍTULO..... | 04 |
| I EL PROBLEMA..... | 04 |
| Planteamiento del Problema..... | 04 |
| Objetivos de la Investigación..... | 09 |
| Justificación e Importancia..... | 10 |
| II MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| Antecedentes de la Investigación..... | 12 |
| Identificación de la Organización..... | 16 |
| Bases Teóricas..... | 18 |
| Bases Legales..... | 33 |
| Definición de Términos Básicos..... | 35 |
| III MARCO METODOLÓGICO..... | 38 |
| Naturaleza del Estudio..... | 38 |
| Sistema de Variables y Operacionalización..... | 40 |
| Población y muestra..... | 42 |
| Técnicas e Instrumentos para recolección de datos..... | 44 |
| Validez del Instrumento..... | 45 |
| Procedimiento de la Investigación..... | 47 |
| Técnicas de Análisis de datos..... | 48 |
| IV RESULTADOS..... | 49 |
| V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 74 |
| Conclusiones..... | 74 |
| Recomendaciones..... | 76 |
| VI LA PROPUESTA..... | 77 |

| | |
|---|-----|
| Factibilidad de la Propuesta..... | 77 |
| Funciones de los Lineamientos propuestos..... | 79 |
| Lineamientos..... | 80 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 98 |
| ANEXOS..... | 100 |
| Anexo A : Lista de Cotejo..... | 103 |
| Anexo B: Cuestionario..... | 105 |
| Anexo C: Validación del Instrumento..... | 109 |
| Anexo D: Calculo del Alfa de Crombach..... | 119 |

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE TABLAS

| CUADRO O TABLAS | PP. |
|---|-----|
| 1 Operacionalización de las variables..... | 41 |
| 2 Distribución de personal objeto de la investigación, por actividad administrativa..... | 42 |
| 3 Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento..... | 47 |
| 4 Objetivos y metas están claramente definidos en función de la misión y visión..... | 51 |
| 5 Principios corporativos..... | 52 |
| 6 Plan Corporativo..... | 53 |
| 7 Formulación del plan corporativo..... | 54 |
| 8 Ejecución del presupuesto..... | 55 |
| 9 Conocimiento por los diferentes niveles jerárquicos..... | 56 |
| 10 Programas ejecutados en el tiempo previsto..... | 57 |
| 11 Información al personal de los cambios en los objetivos, metas y planes..... | 58 |
| 12 Mecanismos de evaluación aplicados a la toma de decisiones..... | 59 |
| 13 Procesos gerenciales y toma de decisiones..... | 60 |
| 14 Planificación estratégica en procesos administrativo..... | 61 |
| 15 Nivel de competencia profesional..... | 62 |
| 16 Los riesgos relevantes son identificados para la consecución de sus objetivos..... | 63 |
| 17 El control preventivo, detectivo y correctivo según los objetivos establecidos..... | 64 |
| 18 La información relevante llega oportunamente a todos los sectores | 66 |
| 19 la evaluación permanente para detectar las desviaciones en los procesos administrativos..... | 67 |
| 20 Indicadores de gestión..... | 68 |
| 21 Indicadores de gestión en la productividad y excelente calidad..... | 69 |
| 22 El cumplimiento exitoso de metas y el logro objetivos..... | 70 |
| 23 Medición de resultados de los servicios prestados por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, a través del control de gestión..... | 71 |
| 24 Resultados de la aplicación de la lista de cotejo..... | 72 |

| | | |
|----|--|----|
| 25 | Indicadores de gestión propuestos para la Policlínica Táchira Hospitalización C.A..... | 95 |
| 26 | Plan de control y seguimiento de indicadores de gestión propuesto | 97 |

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

| GRÁFICO | | PP. |
|---------|--|-----|
| 1 | Objetivos y metas están claramente definidos en función de la misión y visión..... | 51 |
| 2 | Principios corporativos..... | 52 |
| 3 | Plan Corporativo..... | 53 |
| 4 | Formulación del plan corporativo..... | 54 |
| 5 | Ejecución del presupuesto..... | 55 |
| 6 | Conocimiento por los diferentes niveles jerárquicos..... | 56 |
| 7 | Programas ejecutados en el tiempo previsto..... | 57 |
| 8 | Información al personal de los cambios en los objetivos, metas y planes..... | 59 |
| 9 | Mecanismos de evaluación aplicados a la toma de decisiones..... | 60 |
| 10 | Procesos gerenciales y toma de decisiones..... | 61 |
| 11 | Planificación estratégica en procesos administrativo..... | 62 |
| 12 | Nivel de competencia profesional..... | 63 |
| 13 | Los riesgos relevantes son identificados para la consecución de sus objetivos..... | 64 |
| 14 | El control preventivo, detectivo y correctivo según los objetivos establecidos..... | 65 |
| 15 | La información relevante llegue oportunamente a todos los sectores | 66 |
| 16 | la evaluación permanente para detectar las desviaciones en los procesos administrativos..... | 67 |
| 17 | Indicadores de gestión..... | 68 |
| 18 | Indicadores de gestión en la productividad y excelente calidad..... | 69 |
| 19 | El cumplimiento exitoso de metas y el logro objetivos..... | 70 |
| 20 | Medición de resultados de los servicios prestados por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, a través del control de gestión..... | 71 |



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL DE GESTIÓN
DE LA POLICLÍNICA TÁCHIRA HOSPITALIZACIÓN C.A.**

Autor: Yorley V, Fernández Colmenares
Tutor: MSc. Sulyz R. Salas Cárdenas
Fecha: Julio de 2013

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo Establecer los Lineamientos de Planificación Estratégica orientados al fortalecimiento del Control de Gestión en La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. El estudio se realizó bajo un enfoque descriptivo, apoyada en una investigación de campo, el diseño es no experimental, la población objeto de estudio estuvo compuesta por el personal que realiza funciones supervisorías (jefes de departamento y Coordinación), los resultados arrojaron que la Policlínica Táchira Hospitalización C.A debe mejorar los niveles de comunicación tanto internos como externos, así como involucrar a todos los niveles jerárquicos en la toma de decisiones, de igual manera se debe tener especial cuidado en cuanto a la actualización de los manuales y la creación de los mismos en las áreas que componen la organización. En cuanto a los elementos del control de gestión, no posee un sistema de indicadores que le permita controlar y evaluar la gestión, por lo tanto se deberá contar con indicadores en todas las áreas que integran la organización.

Palabras Claves: Control de Gestión, Manuales, Indicadores de Gestión.

INTRODUCCIÓN

Ciertamente, el entorno de las organizaciones ha experimentado profundos cambios en las dos últimas décadas, justificándose con ello la necesidad de que los individuos con responsabilidades directivas, sean conscientes de la necesidad de responder eficazmente ante situaciones que inciden directamente del entorno de las organizaciones; lo que se lograría mediante la planificación estratégica.

La idea fundamental que subyace al concepto de planificación estratégica es la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno o ámbito externo de la organización como paso previo a la formulación de estrategia, lineamientos o planes de acción; lo cual se vuelve necesario cuanto más inciertos y turbulentos sean los cambios que suceden fuera de las fronteras de la organización.

La planificación estratégica, tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito militar, las cuales han sido utilizadas a nivel mundial, como referentes, por las organizaciones e instituciones. Éste ha sido un proceso de adaptación, de dicho enfoque a otros sectores, puesto que gradualmente se han ido realizando las oportunas actualizaciones a los modelos, técnicas y herramientas originados en el sector privado en un intento de introducir los principios de competitividad y de estrategia en la gestión y dirección, especialmente en las organizaciones de salud. Dicho proceso de adaptación se ha basado, en la mayor parte de las ocasiones, en las diferencias existentes entre una organización prestadora de salud, donde cuenta con recursos y requiere cumplir con normativas como las ISO 9000, para el sector, mantener sus procesos administrativos al día, acoplarse a los cambios originados de políticas nacionales que inciden directamente en el funcionamiento de la misma, y por supuesto, la necesidad de competir en el mercado.

De allí que la planificación estratégica se ha ido incorporando a determinados ámbitos o funciones de la administración de servicios para la salud, en la medida en que su grado de utilización así lo ha ido sugiriendo. Es en este marco donde se encuadra el estudio que aquí se presenta, en el que se propone como objetivo, establecer lineamientos de planificación estratégica para mejorar la gestión de

Policlínica Táchira Hospitalización C.A; ya que el control de gestión viene siendo un instrumento estratégico por su carácter y por su naturaleza, que le permite servir de apoyo a los procesos de toma de decisiones en cualquier organización.

Para Pinto, R (2000: 68), la planificación estratégica, plantea en el presente las posibilidades del futuro, permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva, Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación, Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo y reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

Esta planificación tiene que estar unida a la acción y generar resultados. Un plan estratégico que no se ejecute en el día tras día en la organización, es un documento más que reposará en los archivos de ésta; por ello el punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la organización, sus objetivos y estrategias, esta medición se logra a través de los indicadores de gestión, los cuales permiten evaluar y determinar el desempeño de la misma.

Por lo anteriormente expuesto surgió la necesidad por parte de la investigadora de proponer los lineamientos de planificación estratégica, para fortalecer el control de gestión de Policlínica Táchira Hospitalización C.A. y de esta manera mejorar la productividad y la calidad de sus servicios.

El presente estudio, fue desarrollado bajo el paradigma de la investigación científica, y se encuentra estructurado en los siguientes capítulos; el capítulo uno, denominado el problema, comprende el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación y su justificación. En el capítulo dos, se especifica el marco referencial de la investigación, sustentado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y bases legales que soportan el presente estudio. El capítulo tres, comprende el marco metodológico de la investigación, especificando el tipo de investigación, la descripción de la metodología utilizada, la población y muestra utilizada para el proceso de recolección de datos, las variables del estudio y

su operacionalización, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, y las técnicas de análisis de los datos. El capítulo cuatro el análisis de los resultados. El capítulo cinco está constituido por las conclusiones y recomendaciones. El capítulo seis por la propuesta y por último se presentan las referencias bibliográficas y anexos que soportan la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los cambios que ocurren en el mundo que nos rodea exigen que todas las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas, una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias y tecnologías nuevas generan presiones para establecer nuevas formas de proceder para aumentar el impacto de la institución en la comunidad. Por ello, las organizaciones se han visto obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, producto de la alta competencia que ha caracterizado los últimos 10 años a Venezuela, la cual impone constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado, los medios de producción; así como el rediseño, la reorientación de estrategias que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen.

Dentro de este contexto, para Porter (2009) en el ámbito mundial está presente un proceso de globalización que presiona constantemente hacia la búsqueda de formas nuevas, eficientes y creativas para desarrollar, producir, distribuir productos de excelente calidad y precio. Ante esta situación, las empresas se ven obligadas a lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos y, por consiguiente, asumir su entrada a este mundo global e interdependiente.

Los centros de salud privados como prestadores de servicios de relevancia social deben estar atentos al desarrollo de tecnologías no sólo para adaptaciones temporales para circunstancias favorables, sino para acciones gerenciales ya que el aprovechamiento al máximo de los conocimientos mejorará la eficiencia y eficacia al prestar los servicios. El progreso de estos centros puede ser visto como resultado de

la capacidad gerencial de responder a los desafíos impuestos por los cambios de la sociedad, económicos, políticos y tecnológicos. Entre estas condiciones y cambios se destaca la imagen externa con que cualquier servicio médico es mejor prestado en un centro de salud privado, lo cual origina que las personas, no utilicen los centros de salud convencionales (públicos)

Esos factores externos y muchos más, hacen que la organización moderna sea una institución compleja en la que la administración pasa a ser una preocupación principal. Esto mismo exige que se refuercen ideas sobre eficiencia y racionalidad que antes eran considerados segundo plano, la función administrativa gana mayor espacio en la organización ya que se integra a varias actividades de asistencia y no se ve como una instancia de apoyo aunque el énfasis sea en la dimensión gerencial, se entiende que el desarrollo de un centro asistencial privado depende también de su desarrollo físico y tecnológico.

El modelo de una organización moderna proporcionada de tecnología y que esté apta para prestar servicios de calidad causa satisfacción en los usuarios y en el ambiente interno del personal. Sin embargo, al ejecutar un análisis profundo y sistemático del ambiente en el cual funciona la organización se considera la premisa de que las organizaciones asistenciales, por su complejidad, son siempre más inflexibles y lentas que los cambios en el medio externo. En la complejidad de la organización está el principal desafío de mantenerla atenta y flexible al ambiente externo. Los prejuicios burocráticos implícitos en la estructura de la organización pueden llevarla a definir sus objetivos y su misión a partir de valores particulares de subsistemas internos, con lo que se vuelve insensible a las demandas y los valores sociales externos.

En este marco, el establecimiento de sistemas de control de gestión permite conocer el comportamiento de la empresa de acuerdo con la planificación establecida, para luego ser capaz de unir todas las áreas y departamentos con un fin común: medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados. Actualmente las empresas se mueven en un entorno empresarial más dinámico, más exigente, con mayor complejidad y muy cambiante, por ello la

planificación y el sistema de control de gestión deben estar preparados para adaptarse a los cambios que se presenten.

La planificación estratégica se orienta hacia el logro de resultados por medio de un proceso continuo y sistemático que consiste en prever futuros cambios, aprovechando las oportunidades que surgen, examinando los puntos fuertes y débiles de la organización y estableciendo y corrigiendo cursos de acción a largo plazo. La premisa de la planificación estratégica se basa en que las organizaciones desean crecer y desarrollarse física, y económicamente, con una evolución positiva hacia el futuro. Por tanto, el proceso de crecimiento y desarrollo no es tan sencillo, ya que el ambiente de transformaciones continuas exige que la organización tenga capacidad de innovación y adaptación constantes.

En tal sentido, la planificación estratégica se muestra como una herramienta para enfrentarse a estos constantes cambios que impone el paradigma de la complejidad. Eyzaguirre, N (2006:3), la define como un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, relacionados a la realidad interna y a las condiciones externas de cualquier institución, para lograr dicho objetivo.

La planificación estratégica, como proceso, establece los objetivos de cualquier organización tanto pública como privada y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, es decir, constituye la orientación o guía para que estas organizaciones obtengan y apliquen los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos; por lo tanto, la planificación estratégica significa que se estudien anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades en algún método, plan o lógica.

El proceso de planificación estratégica supone, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de las instituciones, así como de su entorno, fortaleciendo su control de gestión, que no es más que un mecanismo de control interno, enteramente al servicio de los niveles gerenciales, el cual debe facilitar la toma de

decisiones ágiles y oportunas, que integre las funciones de control y planificación en un mismo esfuerzo y compromiso; por lo que se hace necesario que se lleve a cabalidad con la mayor eficiencia, como lo indica Lorino (1996).

Al respecto, Martínez (1999), define el control de gestión como:

Un sistema de relaciones de variables de distinto orden, niveles de dificultad y jerarquía, que permitan la producción de reportes numéricos y gráficos, dirigidos a satisfacer la demanda de información interna o externa, como apoyo a la toma de decisiones oportunas de la organización como un conjunto de áreas funcionales que tienen propósitos específicos, pero interrelacionados entre sí, de tal manera que uno afecta al otro a través de los insumos que requieren o de los productos que se generan. (p.41)

El estudio del control de gestión desempeña un papel fundamental en la gestión administrativa, por lo que se hace necesario establecer sistemas efectivos, que contribuyan a la actualización del personal administrativo encargado de la planificación, organización y dirección en el sector, a fin de elevar su nivel gerencial hacia el logro de una calidad de gestión de excelencia.

Dentro de este sector, se encuentran las instituciones de salud, como lo es Policlínica Táchira Hospitalización C.A, según la pagina web www.policlinicatachira.com.ve su misión es:

Garantizar que los servicios de consulta, hospitalización, cuidados intensivos, cirugía y apoyo diagnóstico cumplan con los estándares de calidad y estén respaldados por un equipo humano altamente calificado de reconocida experiencia, que impulsen el posicionamiento de la empresa como líder en el ramo médico asistencial. (p, s/p)

Policlínica Táchira Hospitalización C.A, ha venido presentando observaciones en las Auditorias de Gestión, realizadas por la Unidad Auditoría Interna de la empresa , en los ejercicios fiscales 2009, 2010 y 2011, en donde se evidencio que: adolece de lineamientos de planificación estratégica apropiado para orientar la actuación de sus gerentes, originando fallas en la aplicación de los mecanismos de

control interno en los departamentos o áreas, a la ausencia de cultura en cuanto a planeación, la no capacitación al personal en gestión, la inestabilidad y permanente cambio del recurso humano; escasa coordinación entre las áreas y poca delegación de funciones, factor que repercute en la eficiente implementación de las políticas, programas y el logro de los objetivos propuestos de la institución.

La situación anterior, conlleva a que no se lleve en su totalidad el cumplimiento de las fases que comprenden la planificación estratégica dentro del proceso administrativo de Policlínica Táchira Hospitalización C.A, como lo es la definición de los objetivos y metas; el desarrollo de supuestos acerca del entorno en que se desenvuelve la organización; la no oportuna toma de decisiones respecto a las acciones a seguir; emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. Es decir, no se logra el esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de la organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización.

De continuar la Policlínica Táchira, con esta situación, no lograría cumplir con el deber ser de la institución, como lo es la prestación de un servicio asistencial, coadyuvando a la calidad de sus servicios y a la satisfacción de los usuarios, generando el no cumplimiento de su misión.

La autora de la presente investigación destaca la importancia del establecimiento de los lineamientos de planificación estratégica, para fortalecer el proceso de control de gestión de Policlínica Táchira Hospitalización C.A. ya que proporciona un valor al servicio que oferta; porque permite una retroalimentación de las políticas, objetivos y metas trazadas en forma estratégica, favoreciendo las transformaciones que se produzcan dentro de la institución; como herramienta decisiva, es un elemento básico que contribuye a mejorar la calidad de servicio que la institución ofrece y, como instrumento, para mejorar la calidad de impacto de la gestión organizacional, a través de la aplicación de planificación estratégica.

Analizados los hechos anteriores, la investigación plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Existen procedimientos de planificación estratégica en Policlínica Táchira Hospitalización C.A?, ¿Cuáles son los componentes de control interno empleados en los procesos administrativos en Policlínica Táchira Hospitalización C.A?, ¿Qué elementos del control de gestión son llevados a cabo por Policlínica Táchira Hospitalización C.A?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer Lineamientos de Planificación Estratégica orientados al fortalecimiento del Control de Gestión en La Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Objetivos Específicos

1. Distinguir los procedimientos relativos a la planificación estratégica llevados actualmente por Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
2. Identificar los componentes de control interno empleados en los procesos administrativos de Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
3. Analizar los elementos del control de gestión existentes en Policlínica Táchira Hospitalización C.A
4. Determinar los lineamientos de planificación estratégica orientados al fortalecimiento del Control de Gestión en Policlínica Táchira Hospitalización C.A

Justificación de la Investigación

Desde un punto de vista general, la planificación estratégica ha sido tema de marcado interés desde los años ochenta hasta la actualidad, convirtiéndose en un enfoque de elevada importancia. A tal efecto, esta investigación tiene relevancia por cuanto se espera establecer lineamientos de planificación estratégica que permitirán fortalecer el control de gestión Policlínica Táchira Hospitalización C.A, evaluar su dirección y proveer una visión para el futuro, así mismo ayudará a la organización a establecer las prioridades para las actividades y la distribución de los recursos, tomar las decisiones de hoy con miras a las consecuencias futuras; estos lineamientos ayudarán a los directivos a desarrollar bases coherentes y defendibles para la toma de decisiones, así como también mejorar el trabajo en equipo y la adquisición de conocimientos, podrá evaluar el control de gestión llevado por la institución comparando los resultados de un período de tiempo concreto con los anteriores.

Desde un punto de vista social, es importante, ya que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, con la finalidad de buscar un mejoramiento continuo en el ambiente que vive la organización y la percepción que cada uno de los individuos tienen de ella, con la intencionalidad de que se sientan identificados en el lugar donde se desenvuelven laboralmente y logrando obtener por ende un compromiso laboral positivo y voluntario por parte de los integrantes de la institución. Ya que se establece puentes entre todo el personal y se comparte información generando sentimientos de pertenencia, lo cual se traduce en prestación de servicio calificado, incidiendo efectivamente en el los usuarios que acuden en solicitud de atención médica integral.

Desde un punto de vista teórico, Sallenave (1993:42), afirma que la Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Por lo tanto, constituye un sistema gerencial que

busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y área a competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En el que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su conocimiento, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro.

Asimismo, se creó un marco para la comprensión de la Planificación Estratégica, el control de gestión y los elementos determinantes del éxito de las organizaciones, como lo son: planificación, organización, dinamización, evaluación, reajuste y responsabilidad.

A nivel práctico, la autora realizó un estudio centrado en un diagnóstico de los procedimientos relativos a la planificación estratégica llevados actualmente por la empresa en estudio, con la finalidad de proponer lineamientos y recomendaciones, orientados al fortalecimiento del Control de Gestión en Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Finalmente, la investigación tiene justificación metodológica porque servirá de antecedente y base de futuras investigaciones sobre el tema, aplicado a la misma institución o una nueva organización; de igual manera la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la tabulación de los mismos y el modelo de investigación de campo aplicado podrán utilizarse en el desarrollo de investigaciones similares a la presente

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Méndez (2001). El marco teórico “es la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento”. (p.25)

Antecedentes de la Investigación

Para la realización de la presente investigación se tomaron varios trabajos de grado realizados, con el fin de sustentarla y tomar los aportes necesarios para la elaboración del presente estudio, tal como lo señala Méndez (1995): “los antecedentes de la investigación son los que toman en cuenta como conocimiento previamente construido por lo que cada investigación hace parte de una estructura teórica ya existente”. (p.65).

Villamizar (2000), realizó un estudio que se enmarcó en un proyecto factible denominado: Diseño de un sistema de control de gestión para el Centro Médico Naturista CEMNSA, ubicado en la ciudad de San Cristóbal. El objetivo de la investigación estuvo dirigido al diseño de un sistema de control de gestión; para lograr la efectividad operacional del centro de salud. Realizó un diagnóstico de la situación existente a fin de conocer los procedimientos en dicha empresa, detectando debilidades y fortalezas en el control de gestión utilizado actualmente, lo que permitió finalmente proponer procedimientos formales y detallados para el logro efectivo de este control. El autor llegó a la conclusión que un adecuado sistema de control de gestión, para el Centro Médico, coadyuvará a evaluar los planes,

programas, metas y objetivos del centro y de esta manera lograr la eficiencia de los resultados, logrando los objetivos y metas propuestos por la institución

El aporte de este estudio, para la presente investigación, es la afirmación de diversas características importantes al hacer énfasis en la justificación del manejo del control de gestión en la evaluación de la organización.

Toledo (2003), en su ponencia: Modernización de los Sistemas como una Emergencia. VIII Congreso Internacional CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública de Panamá, realizó una exposición detallada de la importancia del control interno, para el mantenimiento de la transparencia y el control sobre la corrupción, señala que el modelo ideal de control de las organizaciones públicas lo constituye una adecuada planificación estratégica en coordinación entre los órganos externos y un sistema de control interno descentralizado y ágil, que se caracterice por ser independiente funcionalmente y de amplia cobertura de asesoría a la alta dirección en el desarrollo de su gestión. Los modernos conceptos de control indican que la gestión es una función inherente de la dirección de las organizaciones y, por lo tanto deja de ser una función asignada a un área específica de la organización, como contraloría, finanzas o contabilidad de todo el personal de la organización: en lo interno, en cuanto apoyo permanente al proceso decisorio; y frente a organismos externos, respecto del cumplimiento de las leyes y reglamentos que le son exigibles.

Sirve de referencia a la presente investigación, debido a que considera la planificación estratégica de suma importancia para la ejecución del control interno y de gestión en las organizaciones, caso que guarda estrecha relación con el presente estudio.

Bilsborough (2004). Evaluación de la Planificación y Administración de Servicios en Salud en los Hospitales Privados de la ciudad de Cúcuta. El trabajo se caracterizó por ser una investigación de campo de tipo evaluativo, apoyado por investigación descriptiva y documental. El autor llegó a la conclusión que planificar tanto en el área administrativa como de salud, en esta institución, le proporcionaría la optimización de los recursos financieros y económicos, necesarios para responder a

un ciclo normal de operaciones, maximizando el beneficio y prestando un excelente servicio a la comunidad. Asimismo detectó que la aplicación de estrategias coadyuvaría a una adecuada administración ante posibles riesgos, y velaría porque todas las actividades y recursos de los hospitales estén dirigidos al acatamiento de los objetivos, que la planificación cuente con mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo a la misión de la institución.

El presente trabajo aporta a la investigación objeto de estudio mecanismos que han sido adoptadas por el sector privado, como nuevas técnicas gerenciales de control de gestión en función del monitoreo de los resultados.

Arias (2005), realizó su investigación que se enmarcó en una investigación de carácter evaluativa y descriptiva denominada: Evaluación del sistema de control interno administrativo-contable del Centro Médico El Samán, ubicado en San Cristóbal, Estado Táchira. El estudio lo realizó con la finalidad de determinar si existía un control adecuado de los procedimientos, políticas y métodos utilizados, detectando que este centro de salud estaba urgido de controles, tanto administrativos como contables, debido a que atravesaba períodos difíciles de gestión por carecer de una administración eficiente. El autor concluyó que la ausencia de controles internos administrativos y contables en cualquier organización, conllevan a desmejorar su productividad y la calidad en la prestación de servicios no es la esperada.

Sirve de referencia a la investigación, debido a que permitió considerar detalles a través de la ejecución de métodos de control para optimizar los procesos administrativos, en cuanto al control de gestión, para alcanzar el mejoramiento de la productividad y la calidad de servicios en cualquier institución de salud, lo que guarda relación con el presente estudio.

Identificación de la Organización

Reseña Histórica de la Empresa

El 16 marzo del año 1938 fue fundada Policlínica Táchira, como la primera institución privada de salud a nivel regional, por los Doctores Alfredo J. Gonzales, Roberto Villasmil Candiales, Raúl Soule's Baldó y el empresario Martín Marciales.

A partir de entonces, la organización ha crecido a pasos acelerados. En 1979, la construcción de la moderna torre de siete pisos significó la adaptación a equipos médicos de nuevas tecnologías así como mejoras en el área administrativa, que hoy día se encuentra bajo las exigentes normas de la certificación de calidad ISO 9000 por Fondo norma, permitiéndonos de esta manera ofrecer un óptimo servicio a cada uno de nuestros clientes.

Setenta y tres años después, ésta organización es reconocida a nivel nacional por contar con generaciones de profesionales de la medicina que se han destacado a lo largo de su trayectoria, brindando con esmero el más completo servicio a toda la comunidad de pacientes del occidente del país. Se han invertido cuantiosos recursos en remodelaciones como emergencia, fuente de soda, áreas administrativas, hospitalización, laboratorios, la digitalización de los procesos. Así como la humanización de la medicina y de la enfermería al servicio del paciente.

Igualmente se realizaron modificaciones a la infraestructura, la reorganización de los departamentos, actualización de los sistemas contables y de compras, adiestramiento constante del personal de enfermería, obtención de equipos de última tecnología y controles de calidad que ninguna empresa de servicios médicos posee, con el asesoramiento de personal especializado certificado por organismos internacionales.

Los convenios también son parte fundamental de Policlínica para realizar operaciones de gran complejidad como las cardiovasculares a precios solidarios. Entre estos acuerdos figuran los que mantiene con Lotería del Táchira y el Hospital Central de San Cristóbal a través de la Fundación para la medicina (FUNDAMED).

Dentro de los servicios más importantes que posee se encuentra la Unidad de Hemodinámia donde se hacen estudios cardiovasculares como el Cateterismo Cardíaco, Angioplastia, Embolizaciones y Arteriografías; de la misma manera contamos con el servicio de Imagenología con equipos de Rayos X, tomógrafo de última generación, resonador magnético de alta resolución, ecógrafos bidimensionales y de cuarta dimensión con exploración Doppler y un equipo Lunar DPX que realiza diferentes tipos de pruebas radiológicas de alta sensibilidad.

Cuenta con el único Bisturí Armónico del estado, como un equipo quirúrgico que se utiliza para cirugías de ahorro sanguíneo destinado a pacientes diabéticos y anémicos que practiquen como religión ser Testigos de Jehová o con otro tipo de patologías que exijan poco derramamiento de sangre.

El crecimiento ha sido vertiginoso desde la apertura en 1938, la inauguración de del segundo edificio en la década de los 70 y la construcción de una tercera edificación caracterizada por el modernismo del siglo XXI.

Según la pagina web www.policlinicatachira.com.ve:

Misión:

Garantizar que los servicios de consulta, hospitalización, cuidados intensivos, cirugía y apoyo diagnóstico cumplan con los estándares de calidad y estén respaldados por un equipo humano altamente calificado de reconocida experiencia, que impulsen el posicionamiento de la empresa como líder en el ramo médico asistencial. (s/p)

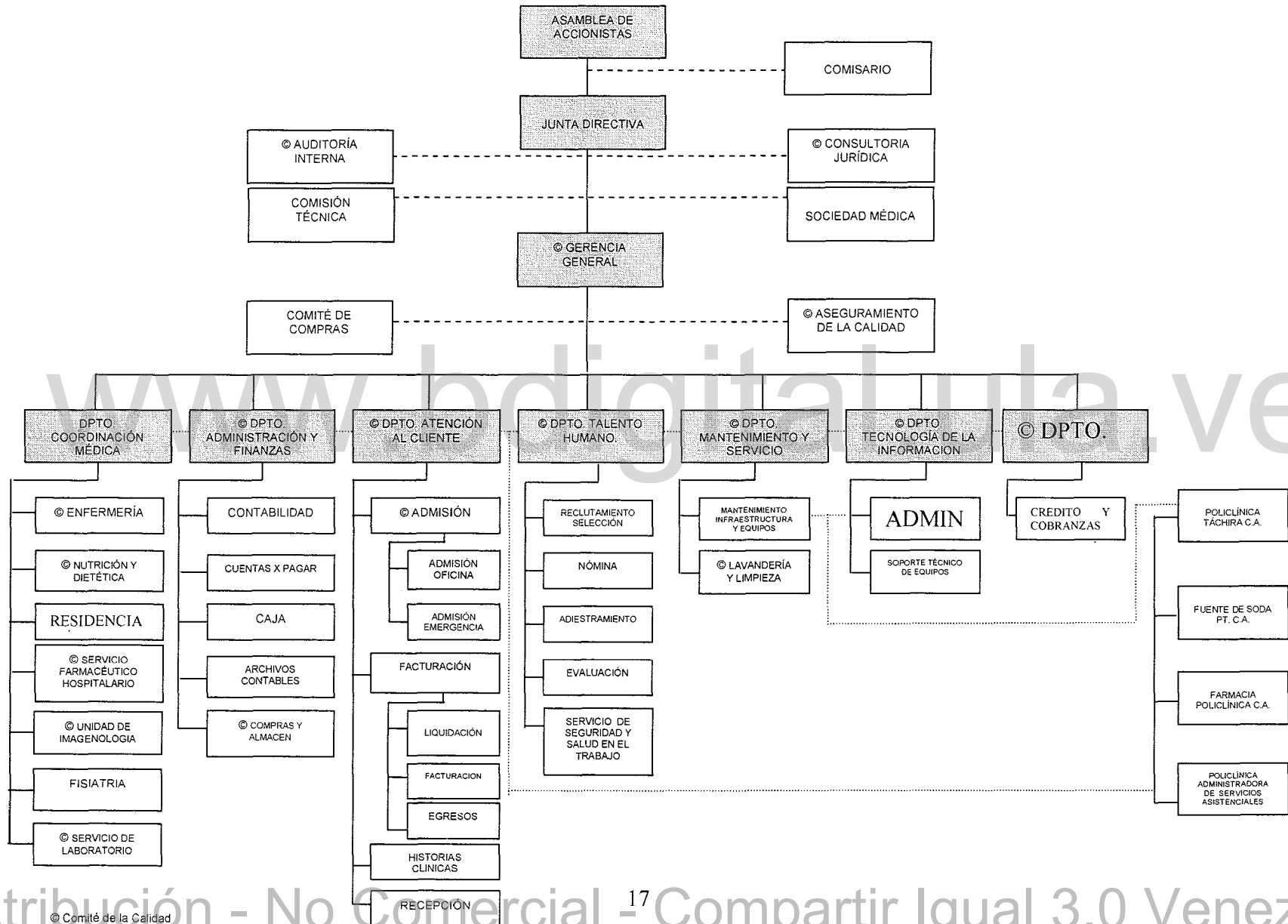
Visión:

Ser empresa líder a nivel nacional en la prestación de servicios médico asistenciales que satisfagan las necesidades y superen las expectativas del cliente, apuntalando su crecimiento en función de los avances tecnológicos y científicos actuales dentro de un ambiente seguro y competitivo. (s/p)

Política de la Calidad:

Prestar servicios de salud que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo con los requisitos establecidos para este fin y mejorando continuamente el sistema de gestión de la calidad.(s/p)

Organigrama General de La Policlínica Táchira Hospitalización C.A.



Bases Teóricas

Las bases teóricas son los aspectos textuales recolectados a través de la revisión bibliográfica, que sirven como sustento para la realización de la investigación, permitiendo interpretar y analizar los resultados obtenidos. Se iniciará por considerar los conceptos que sustentarán la presente investigación, como lo son: lineamientos, planificación estratégica, control interno, control de gestión, llevado todo esto a un enfoque sistémico de gestión.

Lineamientos Administrativos

Estos lineamientos son criterios que se establecen en forma generalizada y sirven de auxilio para el logro de los objetivos trazados por la institución, punto muy importante que se debe establecer dentro del organismo en estudio, además facilita implementación de las estrategias. Amaro (1998) explica que los lineamientos administrativos son “las guías para orientar la acción, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”. (p.12)

Estos lineamientos forman parte del proceso administrativo de una organización, el cual se clasifica en varias etapas (Enciclopedia de las Pyme, 1999), como lo son:

La planificación: corresponde a una visión de futuro, la selección de objetivos políticas y procedimientos, programas y los medios para alcanzarlos.

La organización: es el diseño correspondiente a la fijación de autoridad y responsabilidad así como la estructuración de procedimientos con el fin de lograr la máxima eficiencia en el desempeño.

La ejecución: Esta permitirá coordinar las actividades de tal manera que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

El control: Servirá como una medición y corrección de las actividades del personal, asegurando el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

De las etapas de la clasificación anterior se estudiarán en esta investigación la planificación estratégica y el control.

Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un método sistemático empleado para determinar las decisiones y actividades que moldean y guían lo que debe ser un sistema, lo que debe realizar y el por qué. Un sistema puede ser una organización pública o privada, una ciudad, región o estado, o una función, por ejemplo, el transporte o la educación.

Lo define Sallenave, (1993) como "...el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.", (p.42). Se puede determinar que la Planeación Estratégica es importante porque puede proporcionar a los gerentes un medio sistemático y comprensivo para analizar el ambiente, valorar las fortalezas y debilidades de la organización e identificando las oportunidades.

La planeación estratégica es un trabajo mental, por lo tanto es de exigencia intelectual, tal como lo explica en Planificación Estratégica en la gestión empresarial. García (1999), "...los hechos correspondientes a cualquier situación que se consideren, se relacionan con la experiencia y el conocimiento de quien hace uso de ella."(p.8)

Continúa el autor diciendo, que la Planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

De acuerdo a lo anterior, se desprende la importancia que tiene este concepto para esta investigación, ya que los entes de salud deben concretar una planificación

estratégica factible y viable en el tiempo y así obtener los resultados que les exige el usuario, mediante su actuación en la gestión hacia el logro de sus objetivos y metas organizacionales.

Se infiere por lo tanto, que los administradores y gerentes de cualquier entidad deben tener presente esta función, ya que les permite la utilización de metodología de sistemas, programas encaminados al logro efectivo de metas, el incremento de la calidad de gestión y eficiencia de los procesos, desviándolos del camino del empirismo y la improvisación, por cuanto da mejor dirección y orientación a las actividades que se realizan dentro de la planificación.

García (1999), afirma que de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- ✓ La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la entidad o empresa?
- ✓ Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno?
¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- ✓ Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

En la planificación estratégica no se espera que el futuro sea mejor que el pasado, por lo tanto se realiza un análisis de las expectativas de la empresa o institución, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos innovadores singulares que pueden cambiar las tendencias.

Unos efectivos lineamientos de planificación estratégica ayudan a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos, por lo que es importante utilizar la visión estratégica dentro de la organización, como herramienta del control de gestión.

Visión Estratégica

Morales (2005), explica que la visión estratégica, sirve de marco de referencia, para el análisis de la situación actual de la organización. Para el análisis de la visión sistémica de una organización, se puede utilizar el PODERR, que es un recurso nemotécnico, cuyo análisis está enmarcado en la planificación, punto este de gran relevancia en la presente investigación.

La Planificación (P):

Es una herramienta importante de diagnóstico, análisis reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro las organizaciones, para adaptarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus operaciones.

El proceso de Planificación Estratégica, debe adaptarse a la organización y en él se deben considerar dos aspectos claves, como lo indica Morales (2005): "...a) Enfocar la planificación en los factores críticos que determina el éxito o fracaso de una organización, b) Diseñar un proceso de planificación que sea realista." (p.30).

El proceso de Planificación Estratégica, consiste en:

Análisis Interno y del Entorno: este análisis se consigue aplicando el esquema FODA o DOFA, esquema de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis interno se refiere a la identificación de los factores claves, que han condicionado el desempeño, su evaluación y la identificación de las fortalezas y debilidades, que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. Comprende aspectos como sus leyes orgánicas, recursos humanos de que dispone, tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicaciones formales e informales y su capacidad financiera. (ob.cit.)

El análisis del entorno, se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Se puede conocer como áreas relevantes la evolución económica, los cambios demográficos, los recursos tecnológicos, las políticas públicas y los mandatos legales.

Identificación de la Misión Organizacional: la misión es la razón de ser de la organización, lo que se debe hacer para que se convierta en realidad la visión. Esta debe ser bien redactada y clara, a fin de que todos los niveles, desde el operativo hasta el máximo ejecutivo se sientan inspirados a cumplirla.

Definición de la Visión: la visión es lo que podría ser, lo que se espera en un cierto plazo, lo que se quiere que fuera la organización en un futuro definido. Ésta debe ser un sueño compartido, por todos los integrantes de la organización, y aun de las personas del entorno vinculadas a ella, ya que el equipo se moverá a alcanzar la visión si está bien estructurada y es compartida por todos.

Formulación de objetivos estratégicos: estos son la expresión de lo que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, mediano o largo, con el cumplimiento de la misión y la concreción de la visión. Deben ser parte de todos los niveles de la organización y deben redactarse en productividad, calidad, eficiencia, economía, entre otros. Son alcanzables en modo directo a través de los objetivos de gestión y las metas.

Formulación de políticas y estrategias: las políticas consisten en guías de pensamiento en la toma de decisiones, para orientar de mejor forma el logro de los objetivos. Las estrategias consisten en los movimientos y los enfoques que se diseñan, para alcanzar los objetivos propuestos.

Construcción de indicadores de los objetivos estratégicos: se deben establecer indicadores que permitan verificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la formulación y ejecución de los planes estratégicos y operativos; los cuales sirven de base para la determinación y cálculo de los recursos necesarios, para llevar a cabo los procesos productivos y administrativos.

La organización de los Recursos (O):

Una buena planificación requiere de una adecuada organización de los recursos, por lo que este proceso es factor vital para que las organizaciones logren el éxito deseado, (ob. cit.) Para lograr un buen uso de los recursos se pueden utilizar instrumentos que ayuden a planificar tales como:

Planes: a través de ellos se pueden precisar las acciones que permiten definir las actividades o tareas, que lleven a la organización, al cumplimiento de cada una de las metas y así lograr la situación deseada.

Programas: son los que dicen con que realizar los planes, con qué personal y con cuanto tiempo se dispone, para llevar a cabo los planes. Permiten relacionar a las personas de la organización con el logro de cada una de las tareas planificadas, para cumplir las metas previstas en el tiempo determinado.

Presupuestos: indican la cantidad de los recursos presupuestarios, que se deben destinar para llevar a cabo esos planes y programas previstos.

Dinamización de los Recursos (D)

Una buena planificación y organización de los recursos, tal como lo investigó Morales (2005), con todos sus elementos, no es garantía suficiente para el éxito de las organizaciones. La dinámica de la organización debe ayudar a que estos componentes interactúen eficientemente, para lograr la visión y para ello se deben manejar los siguientes elementos:

Motivación: la oportuna información en todo el ambiente de la organización, especialmente cuando se trata de cambios en los objetivos, metas o planes, y permitir tomar decisiones en los diferentes estratos de la organización, para lograr que el personal se involucre.

Comunicación: debe existir una consulta permanente del sentir de la organización y sus partes entre sí, la gerencia en contacto con la gente de la organización, que se comunican ideas, opiniones y posibles soluciones a los obstáculos que se van presentando.

Liderazgo: debe conducirse el proceso de planificación con astucia y energía, los líderes deben ser los más comprometidos con el proceso en la institución.

El Sentido común: el proceso influirá con mayor efectividad si las acciones que lo conllevan son fácilmente comprendidas por el personal dentro y fuera de la organización.

El compromiso: nace de involucrar a un grupo de personas integrados por los gerentes, supervisores y operativos, al proceso de la organización, que se sientan comprometidos con la misma.

La toma de decisiones: es necesario implementar un sistema ágil y eficiente de información, que permita a los niveles correspondientes tomar decisiones oportunas, que permitan el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

La Evaluación (E)

Los resultados deben ser evaluados por los responsables durante y al finalizar el período en cuestión, se deben incluir aspectos cualitativos y cuantitativos, sobre la base de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía y otros aspectos que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos. (ob. cit.)

El Reajuste (R)

La evaluación de los resultados, puede poner de manifiesto el incumplimiento de los aspectos considerados en las fases anteriores, por lo que se deben generar los ajustes necesarios de los procedimientos, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (ob. cit.)

La Responsabilidad (R)

Es la obligación ética y moral, que tiene la máxima autoridad de la organización de informar a los socios y demás miembros de la organización así como a los órganos respectivos, sobre lo que ha hecho o está haciendo con los fondos y recursos, obtenidos, para ser utilizados en beneficio de la misma. (ob. cit.)

Control Interno

Toda decisión y/o proceso, bien sea general o específico, que tenga lugar en los diferentes niveles y áreas administrativas de una organización, puede y debe ser objeto de evaluación y control; así la petición y rendición de cuentas debe formar parte de las normas y procedimientos de la organización. Para Cepeda (2002) el control interno se define como:

El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos. (p.4).

El control interno constituye, esencialmente, una herramienta útil para que la administración dirija su gestión y obtenga una seguridad razonable de que las actividades se están conduciendo al logro de los objetivos organizacionales; por ello, también brinda elementos al mandatario, a los titulares subordinados y, en general, a todo empleado, para cumplir con su obligación de rendir cuentas en torno a su gestión respecto de los recursos ingresados.

Esto permite indicar que el control tanto; interno, de gestión, y posterior le permite a los entes de salud establecer los parámetros y criterios sobre los cuales fundamenta su gestión y así poder corregir o reorientar los objetivos y acciones previstos en el plan.

Por lo antes expuesto se puede decir que el control interno es una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías: a) Proteger y conservar el patrimonio de la empresa contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; b) Confiabilidad y oportunidad de la información; c) Eficiencia y eficacia de las operaciones; y d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

También lo es para fijar las asignaciones requeridas para alcanzar los objetivos planteados, que los criterios sobre los cuales se fundamentan , se establezcan los controles, ya que permitirá corregir cualquier anomalía que puedan presentarse en la toma de decisiones. Pero analizando estos aspectos si no se planifican no hay objeto de control, y si no se controlan no es posible reiniciar y reorientar el proceso mismo de la planificación: de ahí que para algunos el control sea un instrumento útil para la gerencia administrativa, como para cualquier institución.

Componentes del Control Interno

El control interno, no solo indica Estupiñán (2002), “consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente sino multidireccional repetitivo y permanente.”, (p.22). Es decir, que cada componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reaccionara dinámicamente a las condiciones cambiantes.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, y dependerá de la forma como la administración maneje el ente de control. Y está integrado por cinco componentes de control, como lo explica Schmidt (2000), de la siguiente manera:

1.-Ambiente de control: se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de:

- ✓ Integridad y valores éticos: tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece. Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo.
- ✓ Competencia del Personal: se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas.
- ✓ Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría: debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuente con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

- ✓ Filosofía Administrativa y Estilo de Operación: los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control se refieren a aspectos relacionados con: Estructura Organizativa, Delegación de Autoridad y Responsabilidad y Políticas de Recursos Humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente con el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

2.- Evaluación de los Riesgos: el segundo componente del control para Schmidt (2000), involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos, asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

Para lo anteriormente expuesto, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto en el ámbito global de la organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual estén identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento. La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo, debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes sucesos:

- ✓ Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia.
- ✓ En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la Empresa. Sin embargo, el propósito de

los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones. Todas las empresas enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.

3.- Actividades de Control: son aquellas que realiza la gerencia y demás personas de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas, Schmidt (2000). Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento. También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.

Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos reales o potenciales en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos. Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tiene mayor relevancia que hacer las cosas de forma correcta.

4.- Información y Comunicación: constantemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas (ob. cit.)

La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles; en la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, en esa misma medida se convierten en un mecanismo de control útil.

En cuanto a la comunicación es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la gerencia y la administración o los comités son de vital importancia.

5.- Supervisión y Seguimiento de Control: la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte del control. (ob. cit). Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La supervisión debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su reforzamiento e implantación. El seguimiento, puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) mediante la combinación de las dos formas anteriores; esto se logra a través de un óptimo control de gestión.

Control de Gestión

Para lograr obtener en cualquier empresa la productividad y calidad de los servicios, es necesario un eficiente control de gestión Charry (1999), lo define como:

El examen de la eficiencia y eficacia de las entidades de la administración de recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño, y la identificación de la distribución de excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.(p.22)

Se puede concluir que el control de gestión es un sistema de relaciones de variables de distinto orden, niveles de dificultad y jerarquía, que permitan la producción de reportes numéricos y gráficos, dirigidos a satisfacer la demanda de información interna o externa, como un apoyo para la toma de decisiones oportunas en cualquier entidad u organización. Para obtener un control de gestión efectivo se debe ver a la entidad u organización como un conjunto de áreas funcionales que tienen propósitos específicos, pero interrelacionados entre sí.

El control de gestión, es definido Blázquez (1999), como:

El sistema de la alta dirección que evalúa la oportunidad, precisión y calidad en la determinación de los planes y la eficiencia de los resultados en el cumplimiento de los mismos, para hacer máximas la imagen y la rentabilidad de cada unidad. (p.36)

Es necesario acotar, que el control de gestión es responsabilidad de la administración activa, por lo tanto dicha administración debe velar por el cumplimiento de los objetivos y metas, como también, fortalecer las herramientas de control interno, para alertar de manera temprana cualquier desviación en sus resultados.

De acuerdo a lo anterior se desprende la importancia que tiene este concepto para la investigación, ya que las empresas prestadoras de salud, deben concretar una planificación factible y viable en el tiempo y así obtener los resultados que les exige el usuario, mediante su actuación en la gestión hacia el logro de sus objetivos y metas organizacionales.

En este contexto los desafíos que se debe abordar en el ámbito de la gestión en las empresas prestadoras de salud, incluyen entre otros: La necesidad de desarrollar una visión clara de las tareas fundamentales que deben desempeñar este tipo de organizaciones, en función de los propósitos para los que fueron creados; Elevar la

calidad de los servicios brindados y aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios; Mejorar los niveles de información y la eficiencia en el uso de los recursos; Generar incentivos para mejorar la gestión técnica, administrativa, contable y financiera; Mejorar el clima laboral y Trabajar por resultados y evaluar el desempeño de las institución.

Visión Sistémica de la Gestión

La visión sistémica de la organización y la gestión, se consigue a través del esquema del análisis sistémico, estructurado en “Esquema Insumo – Proceso – Producto”. Morales (2005).

Esquema Insumo-Proceso – Producto (IPP): los elementos que integran esta visión sistémica son:

Objetivos: son los fines o propósitos generales, que la organización pretende alcanzar.

Metas: fines o propósitos específicos a alcanzar, conllevan a la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado, éstas deben estar orientados a la materialización de la misión y objetivos de la organización.

Proveedores: sujetos externos a la organización, suministran los insumos requeridos para la producción de bienes y servicios.

Insumo: conjunto de recursos, materiales e información, de los que debe disponer y requerir la organización para iniciar su proceso productivo.

Procesos: serie de pasos, actividades o tareas con un secuencia lógica, para agregar valor a los insumos, a fin de transformarlos en el producto deseado en la cantidad y calidad requeridas, con la infraestructura, personal y tecnología que utilizad la organización, es decir, su capacidad instalada.

Productos: bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarles valor mediante los procesos.

Efectos: grado o nivel de repercusión, a corto plazo, originado por los productos en el usuario inmediato.

Impacto: nivel de repercusión a mediano plazo, originado por los productos en el entorno económico, social y ambiental.

Usuarios / Clientes: personas o sujetos a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado.

Entorno: ambiente o comunidad afectada, por el producto generado por la organización.

Para construir este esquema, se debe determinar inicialmente, cuales son los procesos sustantivos o medulares de la organización, es decir, aquellos cuyo producto están directamente vinculados con los objetivos y metas de la organización, en el caso específico de Policlínica Táchira Hospitalización C.A, donde su proceso medular es la salud.

Indicadores de Gestión

Los indicadores son sólo una de las herramientas utilizadas para la medición del control de gestión; Martínez (1999), dice que éstos señalan, muestran, indican o cuantifican el grado en que las actividades de un proceso logran un fin preestablecido y pueden representar: . Cifras directas, que corresponden a mediciones exactas de la producción, es decir, miden el cumplimiento del objetivo sin intermediarios; Indican lo que ha de evaluarse y no la cantidad. . Cifras indirectas, que corresponden a áreas donde su desempeño no es tan fácil de evaluar y por tanto son una idea de los niveles de cumplimiento, es decir, indican si se tuvo éxito o no, o si se hizo un buen trabajo.

Entre los indicadores de gestión se encuentran:

- ✓ *Eficiencia*: obtención de bienes y servicios con un manejo racional de recursos, es la relación entre los bienes y servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.
- ✓ *Eficacia*: consecución de objetivos y metas referidas a la permanencia de visión y misión de la entidad, esta relación permite comprobar si los servicios o productos generados se corresponden con los objetivos y metas programados.

- ✓ *Economía:* obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de calidad, al menor costo, implica el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.
- ✓ *Calidad:* referida a la satisfacción del usuario o cliente, por los bienes y servicios obtenidos, en la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado le satisface sus necesidades.
- ✓ *Efecto:* satisfacción inmediata, de la gente de la organización o de diferentes sectores por los bienes y servicios obtenidos, se refiere al efecto inmediato que causa el producto o servicio de la organización o del área funcional que se analiza.
- ✓ *Impacto:* repercusión del producto o servicio en el entorno físico, económico o social, repercusión a mediano plazo o largo plazo, de los productos o servicios prestados.

www.bdigital.ula.ve

Bases Legales

La Policlínica Táchira Hospitalización C.A, se rige bajo las normas internas aprobadas por la Junta Directiva en enero del 2008, las cuales regulan la actuación de sus accionistas en su relación con el personal empleado y usuarios, para que junto con las normas de orden jurídico que rigen el estado venezolano, constituyen patrón cumplimiento de los derechos y deberes de los accionistas y del personal que conforman las diversas áreas

Las normas internas están conformadas por:

- ✓ Estatutos Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
- ✓ Estatutos Policlínica Táchira C.A.
- ✓ Reglamento del servicio de emergencia de Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
- ✓ Reglamento del área quirúrgica de Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

- ✓ Reglamento del servicio de hospitalización de Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
- ✓ Reglamento del área de imagenología de Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
- ✓ Reglamento del servicio de estacionamiento de Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
- ✓ Reglamento de uso y alquiler de consultorios y áreas comunes.
- ✓ Reglamento de uso del área del auditorio de Policlínica Táchira C.A.
- ✓ Normas que regulan el proceso de cotización para compras.
- ✓ Reglamento electoral.

Así mismo Policlínica Táchira Hospitalización C.A cumple con la ISO 9000 que son un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Las que se aplican en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- ✓ Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente
- ✓ Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- ✓ Disminuir re-procesos
- ✓ Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- ✓ Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.

- ✓ Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

Por otra parte, Policlínica Táchira Hospitalización C.A. se rige por leyes y normativas como; Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Ley Orgánica del Trabajo, Código Orgánico tributario, Ley del Régimen prestaciones de vivienda y Hábitat, Ley del Sistema de seguridad Social, entre otras.

Todo este marco legal normativo requiere para su fiel cumplimiento, llevar una planificación adecuada al logro de los objetivos organizacionales, controles y una buena gestión.

Definición de Términos

Calidad: adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes.

Control: comprobación, intervención o inspección de las operaciones de una organización.

Control de Gestión: examen de la eficiencia y eficacia de las entidades, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos.

Debilidades: es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas que limitan el éxito general de una organización.

Eficacia: virtud, fuerza y poder para obrar. La eficacia es una cualidad que debe tener tanto el sistema de control interno como la auditoría interna.

Eficiencia: logro de metas y objetivos en términos de cantidad y calidad, virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

Evaluación: valoración del sistema de control interno para conocer su grado de desarrollo, operatividad y eficacia.

Fortaleza: se refiere a la actividad fuerte de una organización.

Gestión: las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en proyectos, programas u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados.

Impacto: nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

Indicador: referencia numérica generada a partir de una variable, que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis y la cual por comparación periódica con un valor de referencia, interno o externo al ente, podrá indicar posibles desviaciones acerca de las cuales la administración deberá tomar acciones

Metas: resumen cuantitativo, específico y cronológico de las acciones y actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Misión: razón de ser de la organización, el para qué fue creada.

Objetivo: planteamientos conceptuales y formales de lo que se quiere o espera alcanzar alguna vez, que permitan guiar y evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos o actividad de una organización.

Organización: consiste en decidir la mejor forma de reunir los escasos recursos humanos y no humanos disponibles para la empresa, en la forma más adecuada para poder llevar a cabo los planes establecidos.

Planificación estratégica: proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente en la institución, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Procedimientos de control: Elementos adicionales, establecidos por la administración para asegurarse de que los objetivos de la organización serán alcanzados.

Proceso: serie de pasos, actividades o tareas secuenciales y lógicas que en combinación con el personal, la infraestructura y la tecnología permite a la organización, agregar valor a los insumos y transformarlos en el producto deseado.

Programa: actividades principales de una organización, ordenadas en el tiempo y con recursos estipulados, que tienen en común conseguir uno o más objetivos y resultados, mediante las cuales se generan bienes y servicios que en atención las políticas de la empresa y satisfacen directamente las necesidades de los usuarios.

Resultado: logros en términos cuantitativos y/o cualitativos de los objetivos establecidos, durante un período determinado.

Supervisión: ejercer alta inspección la persona o entidad que está en la cúspide de una jerarquía. El desarrollo del examen de auditoría debe contar en una adecuada supervisión

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza del Estudio

El presente proyecto de investigación, de acuerdo a la naturaleza del problema planteado y a los objetivos se perfila como un estudio de tipo proyectivo, es decir, proyecto factible, el cual consiste según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2010), en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 16)

La cita anterior sirve de soporte para justificar la metodología seleccionada, por cuanto se llegará a la formulación de lineamientos de planificación estratégica para fortalecer el control de gestión en Policlínica Táchira Hospitalización C.A., solucionando de esta manera la problemática planteada.

Como lo señala la UPEL (2010), por ser este estudio un proyecto factible, debe apoyarse en una investigación documental, de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades, por lo tanto la presente investigación incluye las dos modalidades. Investigación de campo, ya que se propone establecer una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad, asimismo se caracterizará por los procedimientos diseñados para cumplir con un objetivo específico, los cuales podrán obtenerse

mediante la recolección de datos organizados, evaluados y analizados, para finalmente, expresar conclusiones significativas. Esta investigación según Arias (2004) se define como: “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, p.48. Se puede decir que es el lugar o sector donde se realiza la investigación. Asimismo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2010) define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.14).

Se dice que es documental, ya que constituyen las bases teóricas que sustentan todas las ideas, opiniones y análisis que se aplicarán en el desarrollo del presente estudio, estas bases teóricas constituyen conceptos primordiales como: lineamientos planificación estratégica, control de gestión, visión sistémica, visión estratégica de la gestión y todo aquello relacionado al tema de estudio; ofreciendo gran apoyo para seguir el rumbo de la investigación.

Bernal(2000) describe la investigación documental, como: “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.” (p. 111).

Por lo anteriormente descrito el presente estudio se apoya en este tipo de investigación, ya que se aplicarán y profundizarán los conocimientos en cuanto a planificación estratégica, control interno y control de gestión, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos y electrónicos.

Sistema de Variables y Operacionalización

La Universidad Nacional Abierta (1991), en técnicas de documentación e investigación, define la operacionalización de las variables como: “el proceso de expresar las variables a través de medios medibles”. (p. 213). En este sentido, implica, la definición de las variables y la determinación de los posibles valores o niveles que puedan asumir dichas variables. De allí que, un sistema de variables lo componen una serie de características por estudiar, en función de sus indicadores o unidades de medida. (Tabla 1)

www.bdigital.ula.ve

1
 cionalización de Variables

| Categorías | Variable | Sub-variable | Definición | Indicador | Instrumentos | |
|---|---|---------------------------------|--|---|-----------------|---|
| | | | | | Lista de Cotejo | C |
| los relativos a la planificación evadidos por la ficha A. | Procedimientos de Planificación Estratégica | Planificación Estratégica | Es un método sistemático empleado para determinar las decisiones y actividades que moldean y guían lo que debe ser un sistema, lo que debe realizar y el por qué. | Filosofía de Gestión (Misión, Visión y objetivos) | 1-6 | |
| | | | | Principios Corporativos | | |
| | | | | Plan Corporativo | | |
| | | | | Ejecución presupuestaria | | |
| | | | | Difusión del plan anual corporativo. | | |
| | | | | Motivación | | |
| | | | | Evaluación | | |
| | | | | Toma de Decisiones | | |
| | | | | Acciones Correctivas | | |
| Responsabilidades | | | | | | |
| los Controlados en procesos de la ficha A. | Control Interno | Componentes de Control Interno | Una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. | Ambiente de Control | 7-11 | |
| | | | | Evaluación de Riesgo | | |
| | | | | Actividades de control | | |
| | | | | Información y Comunicación | | |
| | | | | Supervisión y Seguimiento | | |
| Elementos de Gestión de la Organización | Control de Gestión | Elementos de Control de Gestión | Procesos para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. | Indicadores de Gestión | 12 | |
| | | | | Productividad | | |
| | | | | Control de Gestión | | |
| | | | | Evaluación de Control de Gestión | | |

Información Organizada por el Investigador

Población y Muestra

Población

La población para Arias (2004), “se refiere al conjunto para la cual será válida la conclusión que se obtenga en los elementos, unidades personales, instituciones o cosas de las cuales se refiere la investigación”. (p.17). De igual manera, es definida por Balestrini, (2002) como: “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (, p.123).

Para la presente investigación, la población estará compuesta por el personal supervisorio quienes son los encargados de realizar la planificación y control en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, siendo un total de catorce (14), empleados de nivel directivo, profesional y técnico, tal como se presentan distribuidos en la tabla 2, que se muestra a continuación:

Tabla 2

Distribución de personal objeto de la investigación, por actividad administrativa desempeñada

| Cargo | Número de Empleados |
|---|----------------------------|
| Gerencia General | 01 |
| Jefe de Departamento de Coordinación médica | 01 |
| Jefe de Departamento de Administración y Finanzas | 01 |
| Jefe de Departamento de Atención al Cliente | 01 |
| Jefe de Departamento Talento Humano | 01 |
| Jefe de Departamento de Mantenimiento y Servicio | 01 |
| Jefe de Departamento Tecnología de la Información | 01 |
| Jefe Departamento de Crédito y Cobranza | 01 |
| Coordinador de Enfermería | 01 |
| Coordinador de Nutrición y Dietética | 01 |

| Tabla 2 (cont.) | |
|---|----|
| Coordinador de servicio Farmacéutico hospitalario | 01 |
| Coordinador de Imagenología | 01 |
| Coordinador de Fisiatría | 01 |
| Coordinador de Servicio de laboratorio | 01 |
| Total | 14 |

Nota: Datos organizados por la investigadora

Cuando una muestra refleja en sus unidades lo que ocurre en la población, es lo que se llama muestra representativa como lo indica Sabino, (1992), “...en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo” (p.118). De la misma manera, Bernal (2000) la define como: “la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (p.159),

Es así, que la muestra es en esencia, un grupo de elementos que contiene las mismas características de la población, por lo tanto se tomó para el presente estudio el total de población por considerarse representativa, es decir los catorce (14) empleados quienes ejercen la función supervisora según la estructura organizacional de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Como lo establece Palella y Martins (2004). Cuando el investigador propone un estudio tiene la opción de: “Estudiar la población en su totalidad, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal.”(p.93).

La población estudiada presenta las siguientes características: Finita y pequeña, en la medida que está constituida por un número determinado de elementos; Por lo que se tomó como unidad de análisis y estudio todos los supervisores que laboran en Policlínica Táchira Hospitalización en las áreas administrativas tal como se evidencia en la tabla 2.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

En el presente proyecto se utilizaron unas técnicas e instrumentos que facilitaron la recolección de la información en el área de estudio. Los instrumentos de medición para Arias (2002) son: “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.” (p.53).

Es por ello, que toda investigación requiere para la obtención de los datos, de una serie de instrumentos y técnicas de aplicación para la recolección de dichos datos, los cuales serán objeto de análisis, proporcionándole al investigador información valiosa para el desarrollo de soluciones al problema planteado.

Técnicas: dentro de las técnicas utilizadas en la recolección de datos, se tienen:

Observación directa: esta técnica permitió la familiarización con la organización, siendo una etapa indispensable para el estudio. De tal manera que la investigación utilizó la observación directa, ya que se realizó por medio de los sentidos y la captación de hechos y realidades sociales; dado que estos hechos se producen espontánea y naturalmente. Para ello se utilizó una lista de cotejo o chequeo, también llamada lista de verificación o control (ver anexo A)

Observación indirecta: Se utilizó para determinar conclusiones acerca de los sucesos observados, a través de un instrumento de recolección de datos como el cuestionario (ver anexo B), para que los encuestados contestaran, previa su lectura, sin intervención de persona alguna de las que colaboran en la investigación. Este cuestionario cumplió una función de enlace entre los objetivos de del proyecto y la realidad de la población observada. Reúne dos condiciones básicas, una parte en traducir los objetivos del proyecto en preguntas concretas sobre la realidad objeto de estudio, y por otra parte, en ser capaz de suscitar en los encuestados respuestas sinceras y claras a cada pregunta, que pueden ser tratadas científicamente; es decir, clasificadas y analizadas.

Para el diseño de instrumento se utilizó la técnica de escala de tipo Lickert, la cual es definida por Hernández y otros (1998), como: “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, a quienes se le suministre” (p.263).

El Análisis documental se utilizó como instrumento el análisis de contenido, para hacer deducciones válidas y confiables de datos con respecto a su contexto. Utilizando para ello el análisis e interpretación de los textos, resoluciones, leyes, reglamentos, fuentes, electrónicas y todo material bibliográfico con información referente al tema en estudio, así como también de otros trabajos de investigación de la misma área o ramo que enriquecieron la investigación y ayudando a la investigadora a realizar mejores planteamientos y soluciones en el tema propuesto.

Validez del Instrumento

El cuestionario, como instrumento de la presente investigación, recolectó la información necesaria para el desarrollo del estudio, el cual se sometió a la validez, según Palella y Martins (2004), la define como:” La ausencia de sesgos. Presenta la relación entre lo que mide y aquello que realmente quiere medir.”(p.146).

Para validar el instrumento, se utilizó la técnica del juicio de expertos, para lo cual se siguió el siguiente proceso:

- Se eligieron tres (03) expertos, quienes son profesionales especialistas en el área de la investigación. Constituidos por un (01) especialista en estadística y dos (02) especialistas en el área objeto de estudio.
- Se les entregó de manera independiente una carpeta, contentiva del instrumento, objetivos de la investigación, tabla de operacionalización de las variables e Instrumento de validación (coherencia, redacción, pertinencia).
- Una vez revisado y evaluado el instrumento por parte de los expertos, fue devuelto al investigador.
- Se procedió a efectuar las modificaciones realizadas por los expertos. (Anexo C)

De igual manera se verificó su confiabilidad, así como su operatividad, para conseguirlo antes de aplicarlo a toda la muestra seleccionada. Ya que generalmente se someten a prueba los cuestionarios, listas de control, encuestas, escalas, entre otros; es decir, instrumentos que por su complejidad pueden ser susceptibles de errores,

omisiones, excesos, desviaciones. La confiabilidad, es definida por Hernández y otros, (1998) como: “un instrumento de medición que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p.242). La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, una de la más utilizada es la prueba piloto, la cual para la Universidad Nacional Abierta (1990) es: “un proceso que tiene implicaciones que con mucho más allá de sí mismo como cuestionario para recolectar datos, por cuanto lleva una revisión de toda la estructura teórica del problema en estudio”. (p. 236)

Para obtenerlo se utilizó el Coeficiente de Alpha de Cronbach, que se describe por Hernández y otros (1998) como aquel que: “requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p. 242).

La fórmula que se utilizó a una prueba piloto conformada por diez (10) miembros de la población que no pertenecen a la muestra.

$$C. C. = \frac{K}{(K-1)} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

C.C = Coeficiente de Confiabilidad

K = Número de ítems de la escala.

$\sum Si^2$ = Sumatoria de Varianza de los ítems.

St^2 = Varianza de los puntajes totales.

$$C. C. = \frac{20}{(20-1)} \left(1 - \frac{46}{2116} \right)$$

$$C.C. = 1,03$$

Tabla 3

Interpretación de la magnitud de Coeficiente de Confiabilidad de un Instrumento

| Rango | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 – 1,00 | Muy Alta |
| 0,61 – 0,80 | Alta |
| 0,41 – 0,60 | Moderada |
| 0,21 – 0,40 | Baja |
| 0,01 – 0,20 | Muy Baja |

Nota: Palella y Martins (2004)

Con relación al valor obtenido en el Coeficiente de Alfa de Cronbach en el presente estudio fue de **1.03** lo que indica que el instrumento posee muy alta confiabilidad, requerida para la investigación (ver anexo D).

Procedimiento de la investigación

Para lograr el objetivo de la presente investigación se procederá a:

- ✓ Realizar el análisis de la situación actual en la institución en cuanto a la planificación estratégica y control de gestión, a través del cuestionario.
- ✓ Revisar los procedimientos en cuanto a la planificación realizada por Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
- ✓ Identificar los componentes de control interno empleados en los procesos administrativos por Policlínica Táchira Hospitalización.
- ✓ Analizar los elementos del control de gestión existentes en Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
- ✓ Recopilar la información a través del cuestionario aplicado al personal de Policlínica Táchira Hospitalización C.A., en cuanto a planificación estratégica y control de gestión se refiere.
- ✓ Demostrar los efectos obtenidos en el análisis de los resultados, a través cuadros estadísticos e histogramas, con su respectivo análisis.
- ✓ Presentar los lineamientos de planificación estratégica para fortalecer el Control de Gestión de Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Técnicas de Análisis de Datos

Toda investigación requiere la obtención de la información adecuada para realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos sobre las variables en estudio. En tal sentido en el presente proyecto de investigación los datos se procesaran de acuerdo al análisis cuantitativo, utilizando porcentajes y utilizando técnicas de la estadística metodológica para permitir el análisis de cada ítem. Posteriormente los resultados se reflejaran en cuadros e histogramas, para permitir dicho análisis, a lo cual se añadirá un análisis cualitativo, mediante el estudio de cada resultado.

Siguiendo en el orden de ideas según Méndez (1995) establece que: “la información se debe procesar en forma tabular y codificada (cuadros o tablas), representaciones gráficas (diagramas, gráficas)”. (p.149)

Una vez analizados los datos correspondientes se determina la necesidad de proponer los lineamientos de planificación estratégica, para fortalecer el control de gestión en Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados producto de la investigación, se analizaron en función de las definiciones contentivas en el marco teórico, de esta manera se logró aclarar si se tomaron todas las consideraciones pertinentes en el proceso investigativo, como lo menciona Palella y Martins (2004) “La interpretación de los resultados trata de dar sentido, ofrecer una explicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados (p.170)”.

Al interpretar los resultados se tomaron en cuenta cada uno de los objetivos, con la finalidad de darle una respuesta a los mismos en base al marco teórico planteado.

Sostiene la Universidad Nacional Abierta, (1990) que: “la técnica es el conjunto de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos (p.307)”. Para la presente investigación se utilizaron el análisis y la síntesis, los cuales de acuerdo con Sierra, (1995) son: “el análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Es la observación y examen de un hecho en particular (p.137)”. La síntesis opuesta al análisis, es “el procedimiento metodológico que conduce a la constitución o reconstitución de un todo complejo a partir de sus componentes (Sabino, 1992: 28)”.

Para el procesamiento de los datos se organizó la información recolectada para extraer conclusiones y así poder responder a las interrogantes que llevaron a realizar la investigación. Esto significa, que se ejecutaron una serie de operaciones estrechamente ligadas entre sí, a fin de resumir las observaciones registradas en el instrumento utilizado.

La exposición escrita de los resultados del presente trabajo se hizo, en base al cuestionario aplicado a los catorce (14), empleados de nivel directivo, profesional y técnico, que ejercen funciones supervisorias en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., ubicado en el Municipio San Cristóbal del Estado Táchira, quienes constituyeron la población de la presente investigación, mediante la presentación descriptiva, a cada una de las preguntas, que generaran las condiciones para luego formular las conclusiones generales. La presentación se hace siguiendo la estructura del instrumento.

A través del análisis desarrollado y mediante la aplicación de los instrumentos, se determinaron las actitudes y conocimientos del personal que laboran en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., en cuanto al control de gestión de las actividades desarrolladas en este Hospital. Los datos que arrojó la encuesta, sirvieron de base para la elaboración de los lineamientos de planificación estratégica para fortalecer el control de gestión en la organización objeto a estudio.

Los resultados se presentaron en tablas y gráficos, en los que se registran la frecuencia y el porcentaje equivalente a cada ítem para posteriormente representarlos gráficamente por sectores (en porcentajes) y presentar la valoración cualitativa. Igualmente se realizó el análisis descriptivo y argumentativo de lo expresado por los empleados sobre aquellos aspectos consultados.

Así mismo, se pudo visualizar con mayor certeza, cuáles eran los parámetros que se deberían tomar en consideración para lograr que los objetivos propuestos en la investigación fuesen logrados a cabalidad y con el menor esfuerzo e inversión posible. Es importante señalar que el diagnóstico se desarrolló siguiendo el orden en que se presentaron los objetivos específicos establecidos en la investigación, lo que permitió cubrir en forma lógica cada uno de ellos.

Ítem N° 1. Los objetivos y metas están claramente definidos en función de la misión y visión en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A

Tabla 4

Objetivos claramente definidos en función de la misión y visión

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 14 | 100 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora

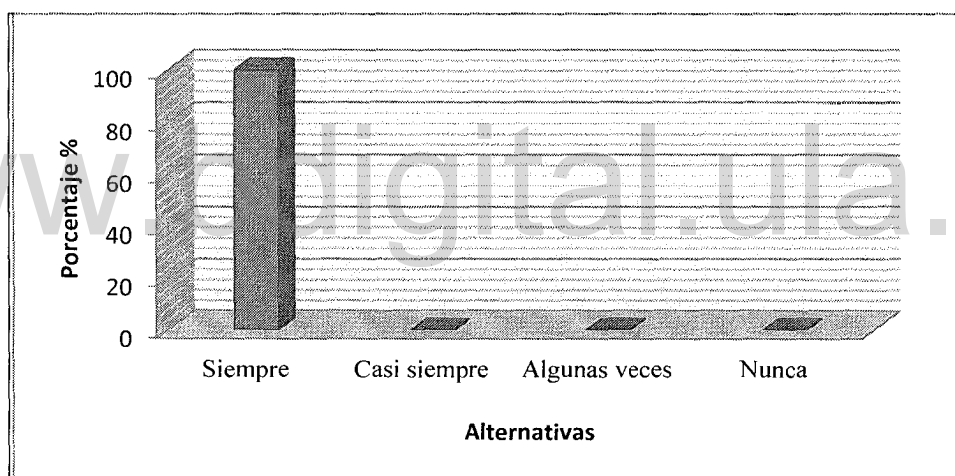


Gráfico 1. Objetivos claramente definidos en función de la misión y visión. Nota. Tabla 4

El 100% afirmó que siempre los objetivos son formulados en razón de la misión y visión de La Policlínica Táchira Hospitalización C.A, lo que representa una fortaleza de la organización, ya que estos son la expresión de lo que se quiere alcanzar en un plazo determinado, para lo cual es importante que se tenga la misión y visión para todos los niveles de la estructura organizacional y redactarse en términos de productividad y eficiencia.

Ítem N° 2. Los principios corporativos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. están claramente definidos.

Tabla 5
Principios corporativos

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 10 | 71 |
| Casi siempre | 4 | 29 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora

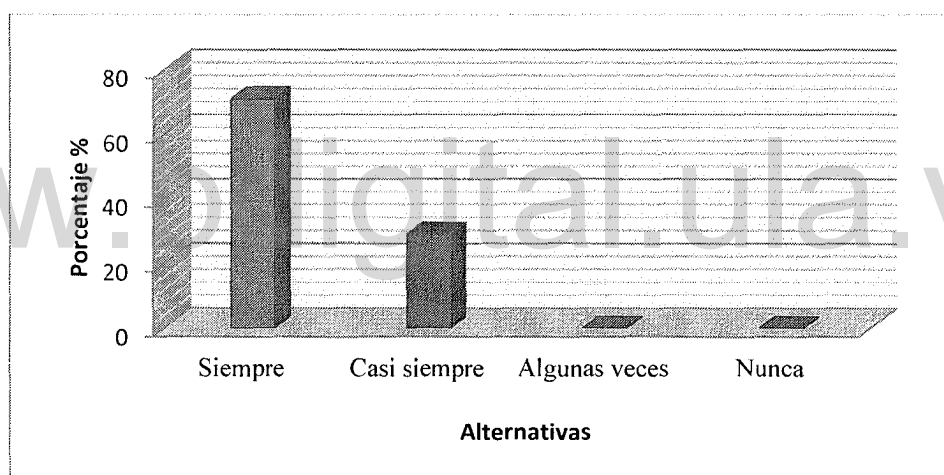


Gráfico 2. Principios corporativos. Nota. Tabla 5

Se observa en su mayoría que el 71%, coinciden que los principios corporativos de La Policlínica Táchira Hospitalización C.A., se encuentran definidos, siendo favorable para la institución, ya que estos constituyen el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización, siendo el soporte de la misión, visión y cultura organizacional. Aunque existe un 29 % que considera que casi siempre.

Ítem N° 3. El plan corporativo establecido por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. está acorde para cumplir con las metas propuestas

Tabla 6
Plan Corporativo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 3 | 21 |
| Nunca | 11 | 79 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora

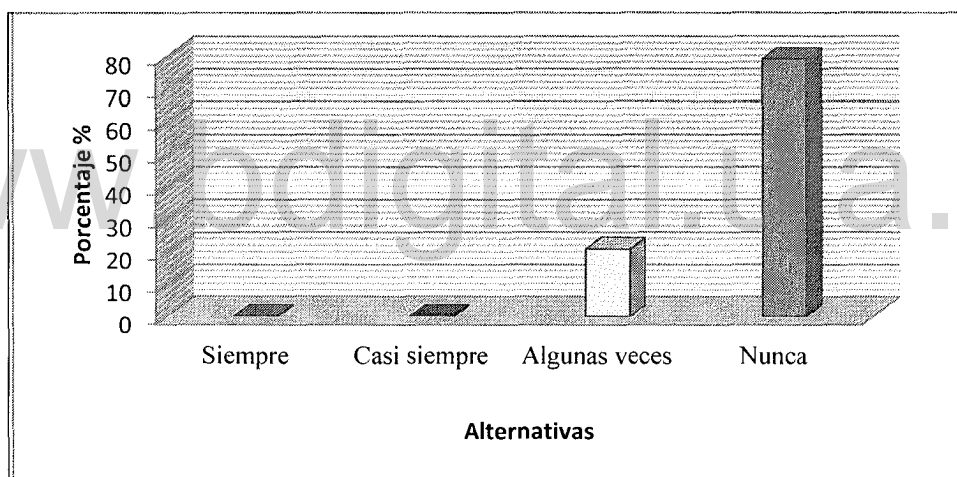


Gráfico 3. Plan Corporativo .Nota. Tabla 6

El 79% de la muestra, considera que nunca los planes establecidos por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A están acordes con los criterios generalmente aceptados para cumplir con las metas propuestas, ya que las mismas se establecen considerando el tiempo y los recursos necesarios y un 21% respondió que algunas veces. Lo que indica que no existe buena comunicación interna en la organización y se puede diluir el esfuerzo realizado por las áreas que la componen.

Ítem N° 4. En la formulación del Plan Corporativo de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., participan todas las unidades administrativas y asistenciales

Tabla 7
Formulación del Plan Corporativo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 10 | 71 |
| Nunca | 04 | 29 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora

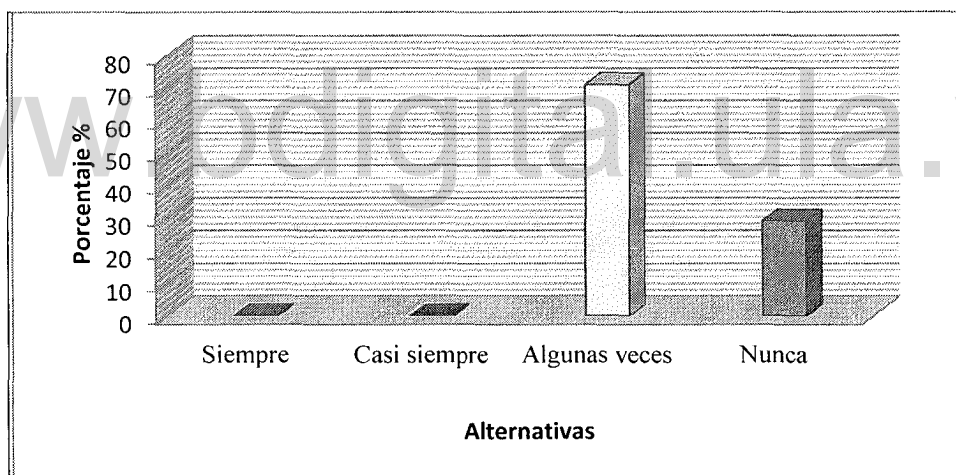


Gráfico 4. Formulación del Plan Corporativo. Nota. Tabla 7

El 100% de la población encuestada considera que no se realiza el Plan Corporativo con la participación de todas las unidades administrativas y asistenciales del la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, lo que coincide con los resultados arrojados en el ítem anterior. Desglosado en: un 71% opinó que algunas veces y el 29% que nunca lo realizan. Por lo que surge la necesidad de crear mecanismos que concienticen a la Junta Directiva de la necesidad de que todas las áreas se involucren en la elaboración del Plan Corporativo anual, por cuanto al contar cada una de ellas

con los recursos necesarios podrán concretar los objetivos, que les permitan cumplir con su cabal funcionamiento.

Ítem N° 5. La ejecución presupuesto se mantiene actualizada, tal como lo exige la normativa legal.

Tabla 8
Ejecución del presupuesto

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 12 | 86 |
| Algunas veces | 02 | 14 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

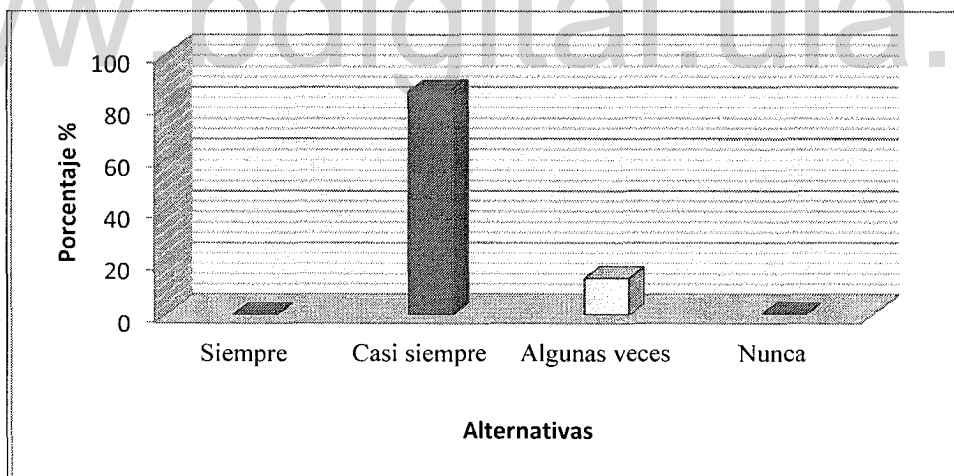


Gráfico 5. Ejecución del presupuesto. Nota. Tabla 8

Acorde con los resultados obtenidos, un 86% de los encuestados respondieron que casi siempre se mantiene actualizada la ejecución presupuestaria y un 14% que algunas veces, lo que conduce a la necesidad de implantar lineamientos de planificación estratégica ya que a través de esta herramienta se logrará llevar un óptimo control presupuestario, siendo una forma de llevar a cabo la ejecución física

de los recursos y por ende el logro de la eficacia y eficiencia de la gestión de la organización.

Ítem N° 6. El Plan Corporativo es conocido por los diferentes niveles jerárquicos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Tabla 9

Conocimiento del Plan Corporativo por todos los niveles jerárquicos.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 03 | 21 |
| Nunca | 11 | 79 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

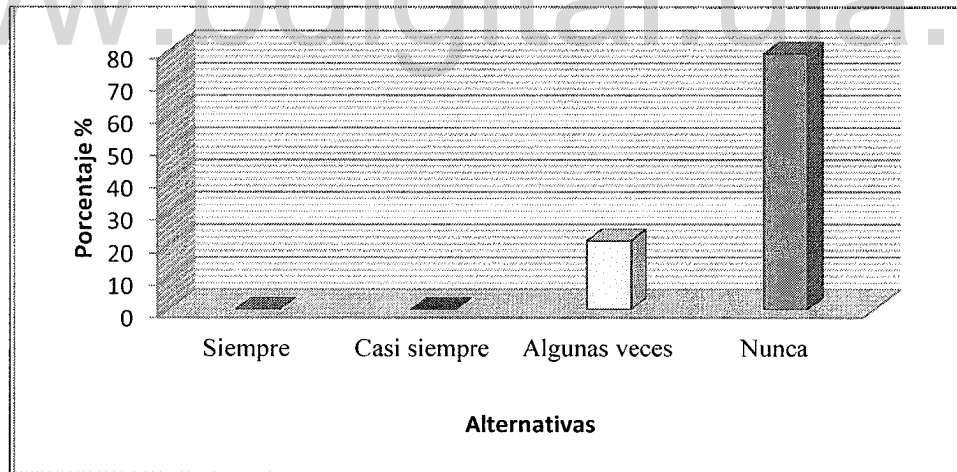


Gráfico 6. Conocimiento del Plan Corporativo por todos los niveles jerárquicos.
Nota. Tabla 9

El 21% de los encuestados opinaron que algunas veces se da a conocer el plan Corporativo a todos los niveles de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. y un 79% acotó que nunca se realiza la difusión del mismo, considerándose desfavorable,

ya que una vez realizado y aprobado por la Junta Directiva de la Policlínica Táchira, éste debe ser divulgado a todos los integrantes de la organización, para conocer sus responsabilidades en la ejecución del mismo y llegar al cumplimiento de sus metas.

Ítem N° 7. Los programas realizados para llevar a cabalidad el Plan Corporativo de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. son ejecutados en el tiempo previsto.

Tabla 10
Programas ejecutados en el tiempo previsto.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 08 | 57 |
| Nunca | 07 | 43 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

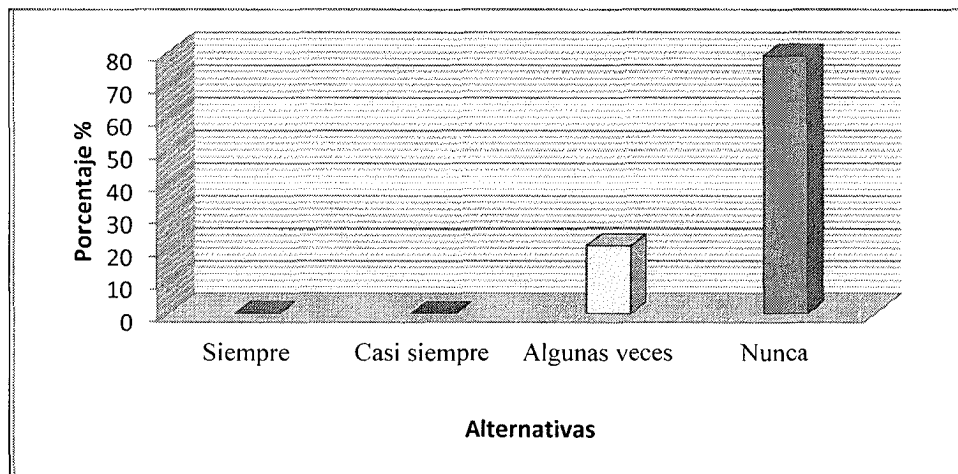


Gráfico 7. Programas ejecutados en el tiempo previsto. Nota. Tabla 10

Al igual que los ítems anteriores, los resultados arrojaron en un 57% que algunas veces los programas realizados para llevar a cabo el Plan Corporativo de la

Policlínica Táchira Hospitalización C.A., son ejecutados en el tiempo previsto, mientras un 43% respondieron que nunca, es decir que al no existir una participación y divulgación en el plan anual ,por parte de los integrantes de la organización, específicamente por quienes realizan funciones de responsabilidad y supervisión ,los programas estarán realizándose de manera aislada y por tal motivo no se cumple la relación cronológica de actividades que debe realizarse para alcanzar las metas previstas, lo que genera la necesidad de crear lineamientos de planificación estratégica, para que estos programas se ejecuten en el tiempo establecido en el plan anual, ayudando a la organización a definir responsabilidades para el logro de sus planes.

Ítem N° 8. La Junta Directiva de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. mantiene informado al personal de los cambios en los objetivos, metas y planes, incentivándolos a la participación.

Tabla 11

Información al personal de los cambios en los objetivos, metas y planes

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 03 | 21 |
| Algunas veces | 09 | 64 |
| Nunca | 02 | 15 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

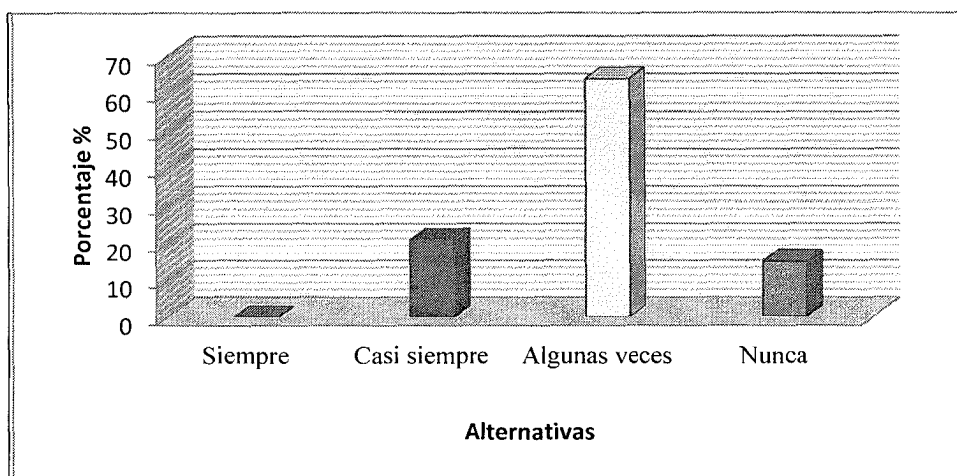


Gráfico 8. Información al personal de los cambios en los objetivos, metas y planes. Nota. Tabla 11

Se presenta una divergencia de opinión en este ítem, ya que los encuestados opinaron en un 21% que casi siempre, el 64% algunas veces y el 15% que nunca se informa del cambio de los objetivos, metas y planes al personal de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., lo que crea incertidumbre ante la toma de decisiones, esto se podría combatir con una mayor y oportuna información, logrando que se motive y por consiguiente no se diluya el tiempo en la ejecución de las actividades.

Ítem N° 9. Los mecanismos de evaluación, son considerados por los directivos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. para la toma de decisiones

Tabla 12

Mecanismos de Evaluación aplicados para la toma de decisiones.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 06 | 43 |
| Nunca | 08 | 57 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

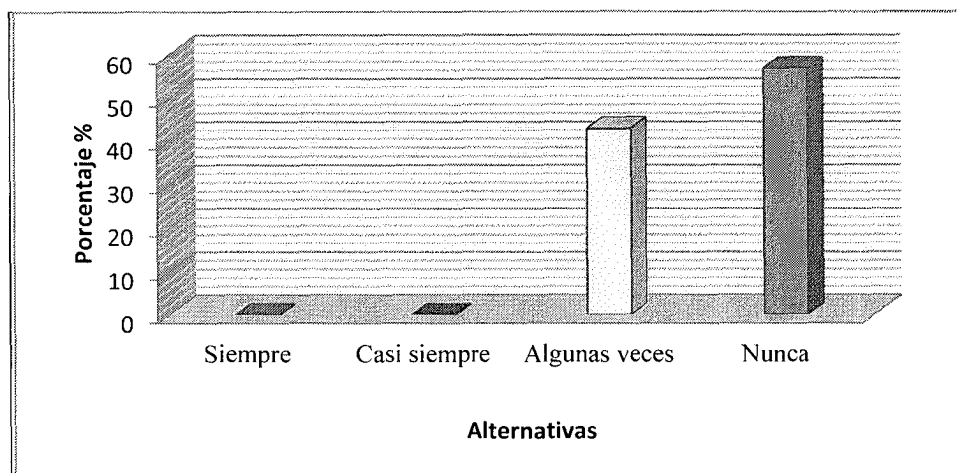


Gráfico 9. Mecanismos de Evaluación aplicados para la toma de decisiones. Nota. Tabla 12

Se logró comprobar, acorde con la opinión del 100% de los encuestados, desglosado en: 43% algunas veces son considerados y el 57 % nunca , en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. los mecanismos de evaluación por los directivos para la toma de decisiones; lo cual puede considerarse como una opinión negativa, ya que es de vital importancia la evaluación para tomar decisiones. Estos mecanismos de control son necesarios porque permiten que las organizaciones se vean a sí mismas de la manera más objetiva posible, logrando la toma de decisiones acertada.

Ítem N° 10. Se involucran a todos los niveles de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. en el proceso gerencial y la toma de decisiones.

Tabla 13
Proceso Gerencial y Toma de Decisiones

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 14 | 100 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

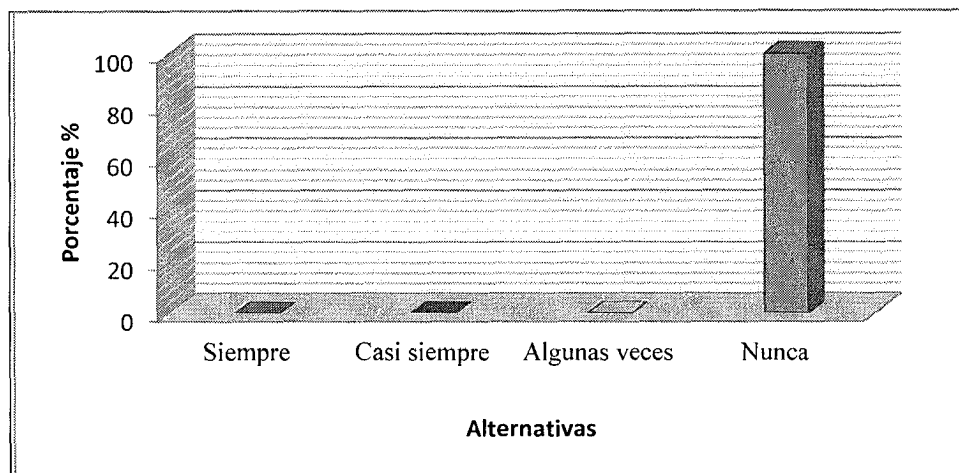


Gráfico 10. Proceso Gerencial y Toma de Decisiones. Nota. Tabla 13

El 100% de la muestra, considera que nunca se involucran a todos los niveles de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. en el proceso gerencial y la toma de decisiones; esto tiene relación con el ítem anterior, ya que de no existir información sobre los cambios en los objetivos, metas y planes de la Policlínica, lógicamente afecta en la toma de decisiones y el proceso gerencial en los diferentes estratos de la organización.

Ítem N° 11. Con la planificación estratégica, aplicada al control de gestión se pueden detectar desviaciones en los procesos administrativos, para efectuar las acciones correctivas.

Tabla 14

Planificación estratégica en los Procesos Administrativos

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 14 | 100 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

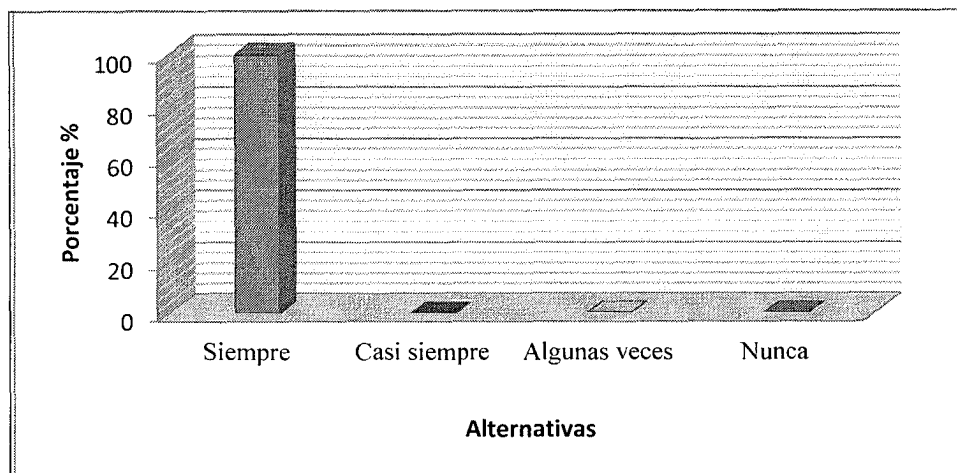


Gráfico 11. Planificación estratégica en los Procesos Administrativos Nota. Tabla 14

El 100% de la muestra afirma que con la planificación estratégica aplicado al control de gestión se puede detectar desviaciones en los procesos administrativos para efectuar las acciones correctivas pertinentes, esto ratifica la indagación de la presente investigación, ya que se confirma que aplicando la planificación estratégica la institución tiene la oportunidad de efectuar el reajuste a las desviaciones presentadas en la operacionalización de sus procesos, contribuyendo al fortalecimiento de su gestión.

Ítem N° 12.- La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. tiene personal con un alto nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades

Tabla 15
Nivel de competencia profesional

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 13 | 93 |
| Casi siempre | 01 | 7 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

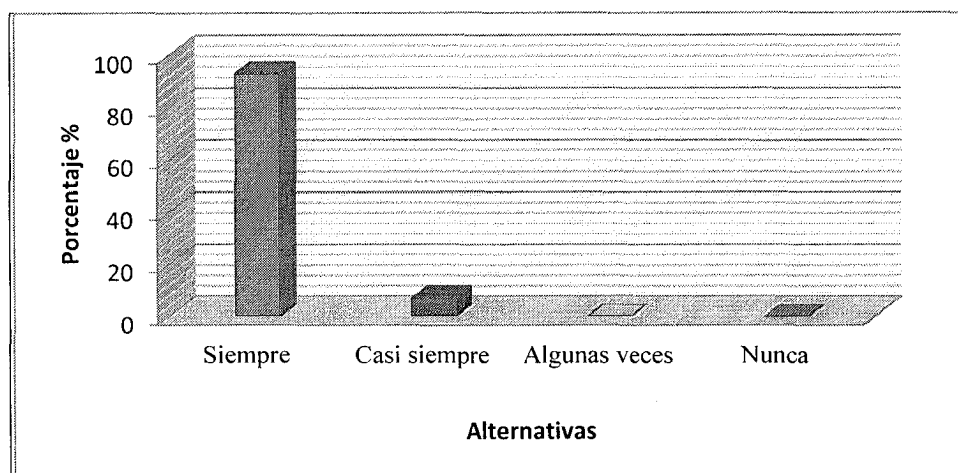


Gráfico 12. Nivel de competencia profesional. Nota. Tabla 15

De los resultados obtenidos se refleja que el 93% de los encuestados afirman que siempre mantiene en la organización personal con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, de manera que les permite comprender ampliamente la importancia de los procedimientos y de los objetivos que se traza en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.; aún cuando existe un minoritario grupo de supervisores representados en un 7% que estaban indecisos en su respuesta.

Ítem N° 13.- Los riesgos relevantes que enfrenta la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. son identificados para la consecución de sus objetivos

Tabla 16

Los riesgos relevantes son identificados para la consecución de sus objetivos.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 13 | 93 |
| Casi siempre | 01 | 7 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

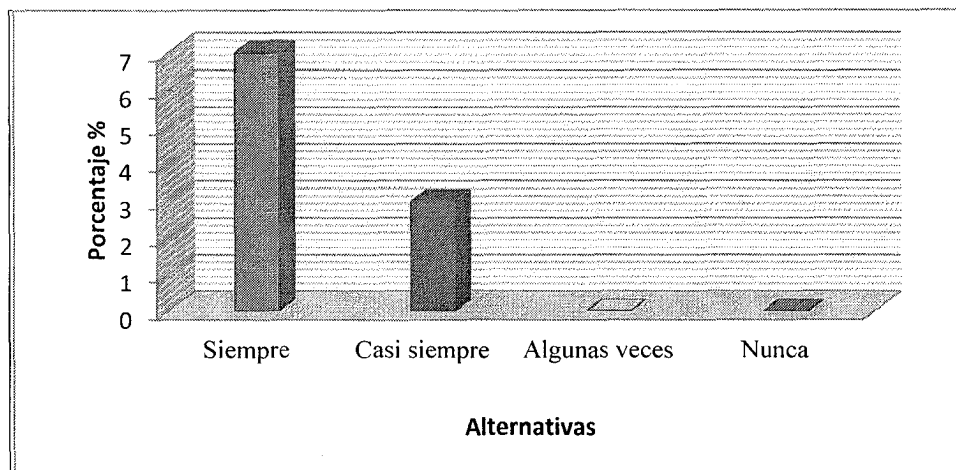


Gráfico 13. Los Riesgos relevantes son identificados para la consecución de sus objetivos. Nota. Tabla 16

Tal como se evidencia en el gráfico el 93 % de los encuestados respondió en forma positiva, lo que deja percibir que La Policlínica Táchira Hospitalización C.A, analiza y toma en cuenta los riesgos que toda organización e deben enfrentar como son los casos de las nuevas normativas legales en materia de salud aplicadas a los centros privados, lo que evidencia que los directivos consideran e imparten instrucciones a los distintos niveles de la organización, con el fin de evitar incumplimientos al respecto y acogerse a los nuevos cambios gubernamentales , para mantener la empresa y a su personal vigente.

Ítem N° 14.- La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. define los controles preventivos, detectivos y correctivos según los objetivos establecidos.

Tabla 17

Control preventivo, detectivo y correctivo según los objetivos establecidos.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 01 | 7 |
| Casi siempre | 13 | 93 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

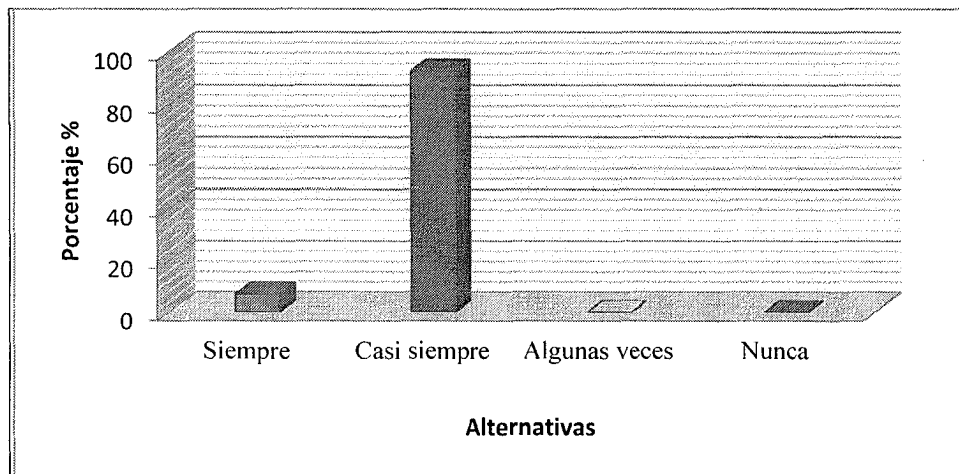


Gráfico 14. Control preventivo, detectivo y correctivo según los objetivos establecidos. Nota. Tabla 17

Del total de los encuestados un 93% respondió de manera poco certera, por lo que se evidencia según el ítem anterior, que la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., identifica los riesgos y establecen objetivos en función de los mismos, por lo tanto definen controles preventivos, detectivos y correctivos. Pero no de forma homogénea, sino en función de aquellos que son evidentes y deben enfrentarlos. Para evitar ser sancionados o multados dependiendo del caso. Esta respuesta justifica la necesidad de crear lineamientos de planificación estratégica para optimizar el control de gestión, detectando y corrigiendo en el momento preciso las desviaciones presentadas, para lograr la consecución de los objetivos con los recursos disponibles.

Ítem N° 15.- La información relevante es captada, procesada y transmitida, de modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo que el personal asuma sus responsabilidades.

Tabla 18

La información llega oportunamente a todos los sectores

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 7 | 50 |
| Algunas veces | 7 | 50 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

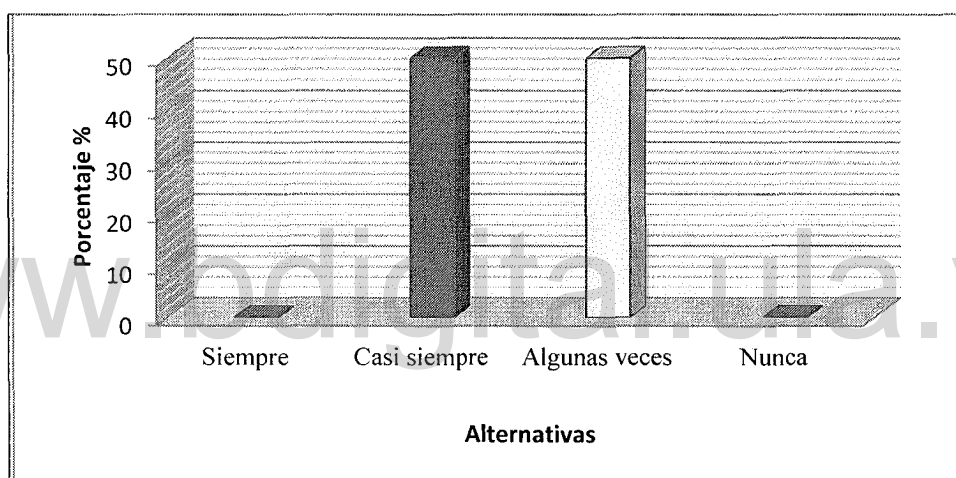


Gráfico 15. La información llega oportunamente a todos los sectores. Nota. Tabla 18

Como se puede observar existe una división en las respuestas del 50% que respondió casi siempre y el 50% restante que algunas veces, la información llega oportunamente a todos los sectores, lo que evidencia que los directivos no mantienen una comunicación continua con el personal, para que exista una retroalimentación sobre sus ideas, opiniones y posibles soluciones, a las desviaciones o contingencias que se vayan presentando, siendo la comunicación interna una herramienta de motivación al logro y de compromiso organizacional, ya que el personal al ser tomado en cuenta se compromete al logro de objetivos y cumplimiento de las metas establecidas.

Ítem N° 16. En la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. se aplica la evaluación permanente que permite detectar las desviaciones en los procesos administrativos.

Tabla 19

Evaluación permanente para detectar las desviaciones en los procesos administrativos

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 12 | 86 |
| Algunas veces | 2 | 14 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

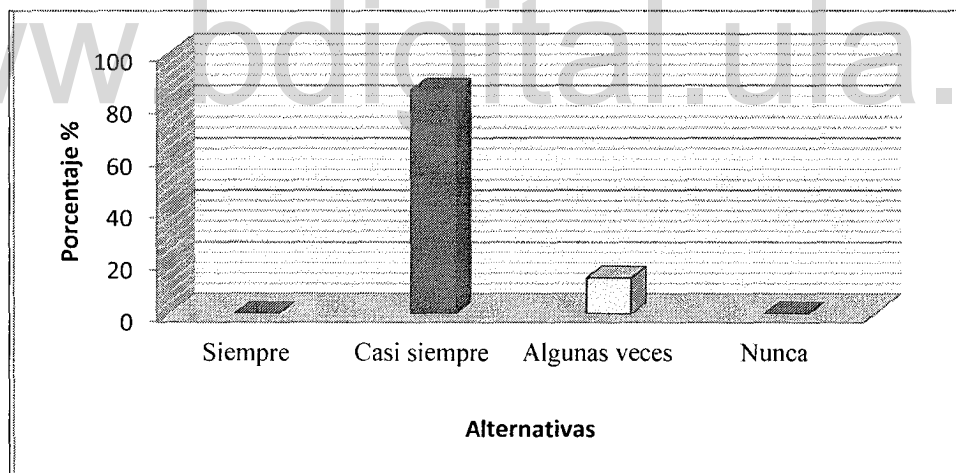


Gráfico 16. Evaluación permanente para detectar las desviaciones en los procesos administrativos. Nota. Tabla 19

El 86% de la población opina que casi siempre se aplica en La Policlínica Táchira Hospitalización C.A, este tipo de evaluaciones, y un 14% considera algunas veces, ambos porcentaje demuestran duda en los encuestados, lo que desfavorece la gestión de la institución, ya que deben ser tomadas en consideración las observaciones, resultados y recomendaciones de la Auditoría Interna de la empresa y de las auditorías externas, para ejercer las acciones correctivas correspondientes, en

aras del fortalecimiento del control interno y de la correcta ejecución de los procesos administrativos.

Ítem N° 17. La Policlínica Táchira Hospitalización C.A., cuenta con un sistema de indicadores que le permita controlar y evaluar su gestión.

Tabla 20
Indicadores de gestión

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 14 | 100 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

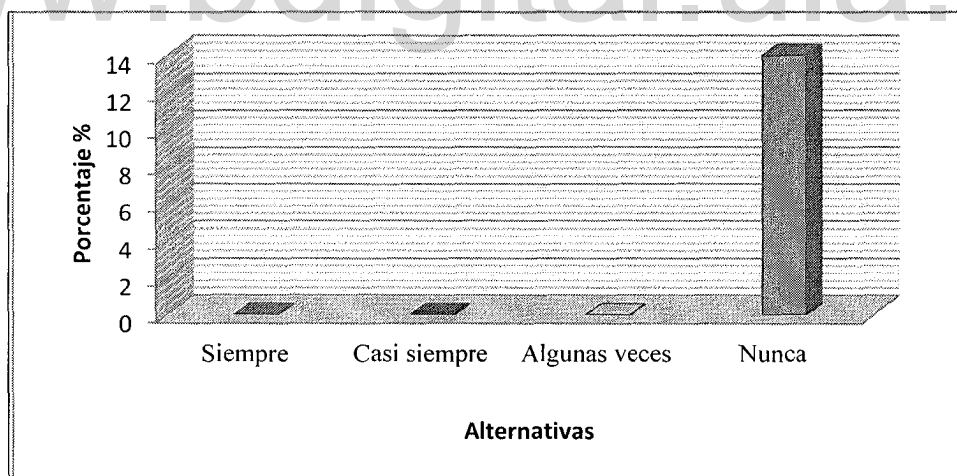


Gráfico 17. Indicadores de gestión. Nota. Tabla 20

El 100% afirma que la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que le permite controlar y evaluar su gestión, con las respuestas obtenidas en los ítems anteriores, se evidencia la falta de interés de la Junta Directiva de la organización en el logro de la competitividad en función del correspondiente plan corporativo en el cual está la filosofía de gestión y

las estrategias corporativas, que garanticen el éxito de la gestión. Ya que si no existen, no pueden ser aplicados para evaluar la gestión en todos los procesos administrativos llevados por Policlínica.

Ítem N° 18. Al aplicar los indicadores de gestión se producen resultados con altos niveles de productividad y excelente calidad.

Tabla 21

Indicadores de gestión en la Productividad y excelente calidad

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 14 | 100 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

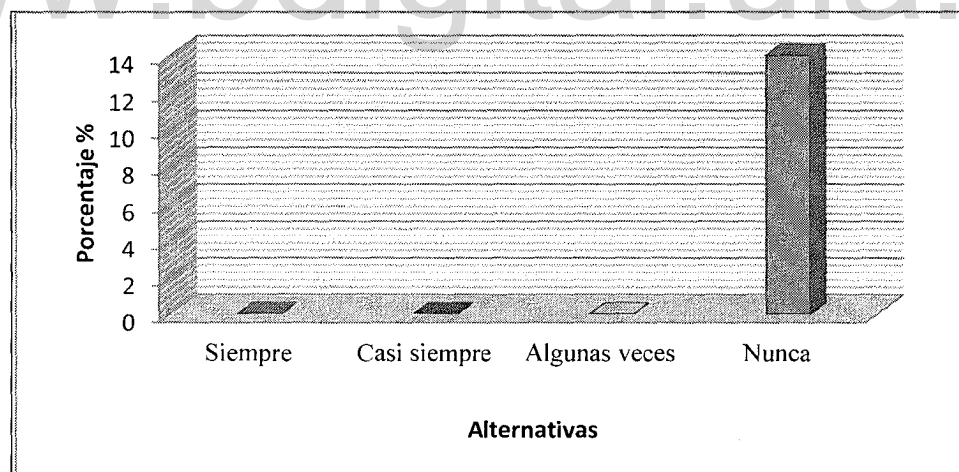


Gráfico 18. Indicadores de gestión en la Productividad y excelente calidad. *Nota.* Tabla 21

El total de la muestra consideró en un 100 % que nunca, ello tiene que ver con la respuesta del ítem anterior, ya que en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., no dispone con un sistema de indicadores de gestión y si en realidad contara con uno, se pudieran lograr altos niveles de productividad y excelente calidad en los

servicios producidos, ya que estos indicadores funcionan como alarmas que alertan a la alta gerencia de cómo se están logrando los objetivos y con que niveles de eficacia, eficiencia, productividad y economía se ejecutan, permitiendo ajustar y reajustar las desviaciones que impiden que los objetivos se logren de acuerdo a lo planificado.

Ítem N° 19. Se considera que el Control de Gestión permite a la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. el cumplimiento exitoso de sus metas y el logro de sus objetivos.

Tabla 22

Cumplimiento exitoso de metas y logro de objetivos

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 14 | 100 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

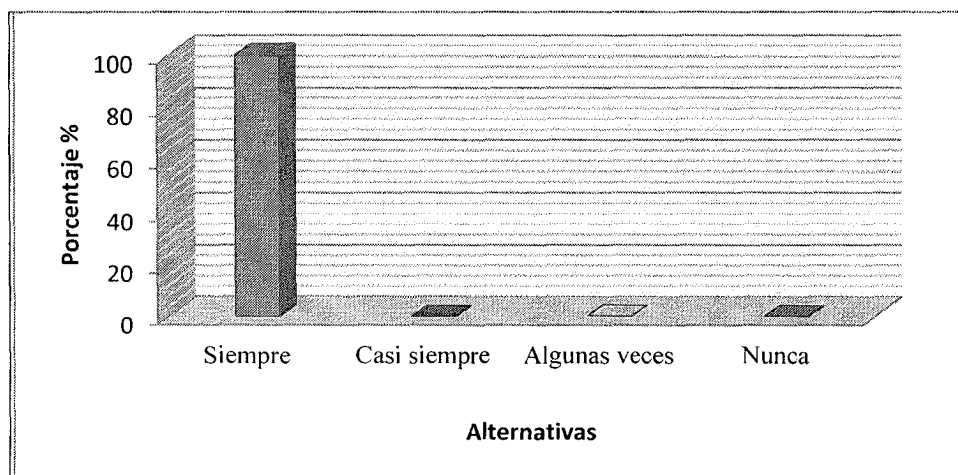


Gráfico 19 .Cumplimiento exitoso de metas y logro de objetivos .Nota. Tabla 22

El 100% de las personas encuestadas afirman que el control de gestión permitiría a la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., el cumplimiento exitoso de sus metas y el logro de sus objetivos, lo que contribuiría si se llevase, a que la

gestión de la organización sea eficaz y ajustada a los parámetros de calidad. Lo que afirma la disposición de los encuestados a contar con un sistema de control de gestión adecuado a sus necesidades y a los de la empresa.

Ítem N° 20. A través de la aplicación del control de gestión, se pueden medir los resultados de los servicios prestados por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Tabla 23

Medición de resultados de los servicios prestados por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., a través del control de gestión.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas veces | 0 | 0 |
| Nunca | 14 | 14 |
| Total | 14 | 100 |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

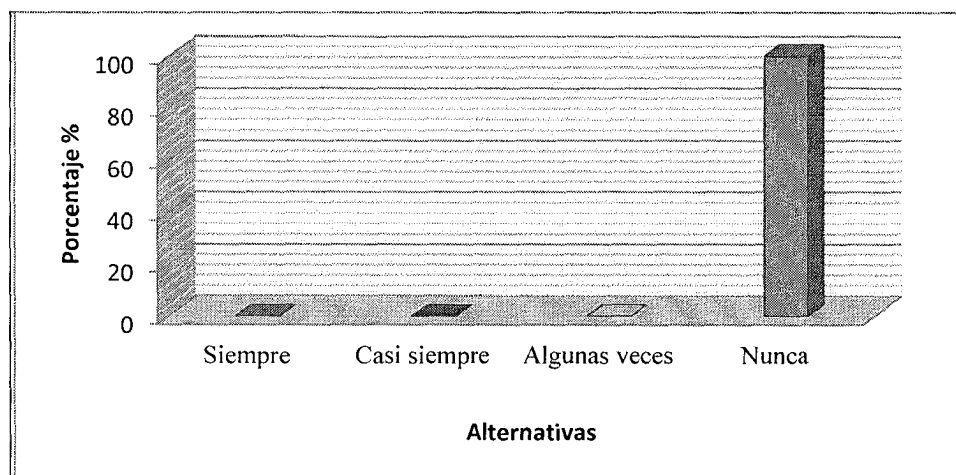


Gráfico 20. Medición de resultados de los servicios prestados por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., a través del control de gestión. Nota. Tabla 23

Se evidencia un resultado negativo, acorde a que dentro de la organización, no se lleva un sistema de control de gestión que permita la medición de los resultados de los servicios prestados para la optimización de la calidad, por tal motivo el 100% de

los encuestados opinan que nunca. Lo que evidencia la necesidad de diseñar los lineamientos de planificación estratégica para mejorar el control de gestión de La Policlínica Táchira Hospitalización C.A., diseñados en función de las debilidades detectadas.

Tabla 24
Resultados de la aplicación de la Lista de Cotejo.

| Ítems | Pregunta | Si | No |
|-------|--|------|------|
| 1 | La misión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. está claramente definida | 100% | - |
| 2 | Poseen misión los servicios y departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. | 100% | - |
| 3 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. posee su visión claramente definida | 100% | - |
| 4 | Poseen visión los servicios y departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. | 100% | - |
| 5 | Tiene la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. definidos sus objetivos | 100% | - |
| 6 | Tienen los servicios y departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. definidos sus objetivos | 100% | - |
| 7 | Policlínica Táchira Hospitalización C.A. posee el manual de organización donde están asignadas las responsabilidades y las acciones de todas las áreas que componen la estructura organizacional | - | 100% |
| 8 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. posee el manual de normas y procedimientos donde se especifiquen los procesos administrativos realizados en cada área. | 100% | - |
| 9 | Se encuentran actualizados los manuales de organización y el de normas y procedimientos | - | 100% |
| 10 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. tiene un organigrama que se adapta a las realidades de la misma. | 100% | - |
| 11 | Poseen cada una de las áreas que componen la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. su estructura organizativa. | - | 100% |
| 12 | Realizan todas las áreas que conforman la estructura organizativa de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. el informe de gestión mensual, para reportar las metas cumplidas. | - | 100% |

Nota: Datos organizados por la investigadora.

En la Tabla 24, se observa los resultados del instrumento de recolección de datos lista de cotejo, que consistió en una lista de preguntas cerradas con alternativas de selección simple, para verificar la información en la recolección de datos, con el fin de elaborar la propuesta de la presente investigación. El mismo se aplicó en las diversas áreas que integran la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., evidenciándose:

- La organización cuenta con la misión, visión y objetivos claramente definidos, de manera integral y en cada uno de sus departamentos la tienen, pero la misma no está acorde con la de la organización.
- No posee el manual organizacional, donde están asignadas las responsabilidades y las acciones de todas las áreas que componen el organigrama, pero si cuenta con el manual de normas y procedimientos donde se especifican los procesos llevados por cada servicio y departamentos (el cual no se encuentra actualizado).
- Posee una estructura organizacional claramente definida, pero en cada una de las áreas que componen la empresa, no cuentan con su propio organigrama.
- El sistema de gestión, como se observo en el cuestionario y en la lista de cotejo aplicados, no es llevado a su cabalidad y por lo tanto no presentan informe de gestión mensual.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En cuanto a la Planificación estratégica, se realizó un análisis a través de diez (10) indicadores fundamentales, como son: filosofía de gestión (misión, visión y objetivos), principios corporativos, plan corporativo, ejecución presupuestaria, difusión del plan corporativo, motivación, evaluación, toma de decisiones, acciones correctivas y responsabilidad. Obteniendo como resultado que el personal supervisorío encuestado de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. tienen una orientación medianamente positiva en torno a la planificación estratégica, pero a su vez, es importante destacar que existe un alto porcentaje de respuestas que poseen tendencia negativa, lo que evidencia la existencia de una debilidad con respecto a esta variable, ya que por ser la planificación estratégica, el proceso mediante el cual la junta directiva de la organización objeto a estudio, se guía en la toma de decisiones, mediante el análisis de la información pertinente, interna y externa, a fin de evaluar las situaciones existentes, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro.
- En el control interno, se tomaron en consideración cinco (5) indicadores correspondientes a los componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento. Logrando determinar una tendencia medianamente negativa en cuanto al conocimiento y aplicación de estos componentes por la

Policlínica Táchira Hospitalización C.A, siendo desfavorable, ya que afecta las actividades realizadas en todo el ámbito administrativo y asistencial. Es importante acotar que aún cuando estos componentes se encuentran aislados, el sistema de control interno es un todo, es un sistema integrado, donde sus elementos se interrelacionan entre sí para obtener un objetivo común. Por lo tanto el control interno, es una herramienta útil para que la administración dirija su gestión y obtenga una seguridad razonable en las actividades que se ejecutan diariamente para el logro de los objetivos.

- En relación al control de gestión, se analizaron cuatro (4) indicadores, que son los elementos que lo integran: indicadores de gestión, productividad, control de gestión y evaluación del control de gestión. Con los resultados obtenidos, se logró establecer que en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, no posee estos cuatro indicadores, es decir, que no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que le permita controlar y evaluar su gestión; se tiene el conocimiento por parte del personal encuestado de la importancia que conlleva la aplicación de indicadores gestión, como lo es que se producen resultados con altos niveles de productividad y excelente calidad; así mismo consideran que el control de gestión permite el cumplimiento exitoso de las metas y el logro de los objetivos . También es importante destacar que no se aplican los mecanismos de seguimiento para la toma de decisiones, lo cual es preocupante y debe corregirse para evitar decisiones que vayan en detrimento de la organización; Igualmente se destaca la poca aplicación de la evaluación permanente, la cual permite detectar las desviaciones en los procesos administrativos, esto es preocupante ya que se debe tener un control constante en las actividades diarias que permita una toma de decisiones asertiva, y a su vez que admita aplicar los correctivos necesarios en el momento adecuado.

Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de la Propuesta producto de la presente investigación, ya que fue construida bajo la observación y aplicación de instrumentos altamente validados, por tal motivo se considera muy apegada a la realidad de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A; la misma constituye una herramienta de gran valor para el mejoramiento control interno y control de gestión de la institución.
- A través del desarrollo de la investigación se evidenció la falta de comunicación interna y de trabajo en equipo entre los diferentes departamentos que componen la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, por tal motivo se sugiere la toma de decisiones por parte de la junta directiva de esta organización para que involucre a todas las áreas que la integran, con el fin de incrementar la comunicación interna, teniendo en cuenta que para lograr los objetivos de la empresa se debe trabajar para tal fin.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

En la actualidad, toda entidad tanto de carácter privado como público, debe llevar un proceso de planificación estratégica participativo, de manera que todos los trabajadores se sientan comprometidos con los valores, misión, visión y objetivos de la organización, siendo la planificación estratégica un mecanismo para elaborar planes, un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, de allí la importancia de la calidad y del comportamiento del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar a los estrategas.

Sobre la base de los resultados obtenidos, producto de la aplicación de los instrumentos lista de cotejo y el cuestionario aplicado a los catorce supervisores de la organización evaluada, que dio lugar al diagnóstico de las necesidades, se presentan los Lineamientos de Planificación Estratégica para fortalecer el Control de Gestión en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Desde este contexto corresponde a la Junta Directiva de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., regular el funcionamiento en los procesos administrativos llevados por la organización, motivar al personal a cumplir con los lineamientos propuestos, de manera tal que logre fortalecer su control de gestión para alcanzar el logro de los objetivos establecidos de forma eficiente y eficaz.

Factibilidad de la Propuesta

Se considera que los lineamientos de Planificación Estratégica para fortalecer el Control de Gestión de La Policlínica Táchira Hospitalización C.A., son viables por cuanto existen claras probabilidades de concreción en los objetivos que proponen los

lineamientos, ya que las condiciones de implementación y desarrollo están dadas. Tales condiciones configuran un conjunto de factores en los siguientes ámbitos:

Factibilidad Técnica

La Policlínica Táchira Hospitalización C.A., cuenta con personal técnico capacitado en el área administrativa, por tanto se debe realizar un adiestramiento para la ejecución y puesta en marcha de los lineamientos, a través de talleres de inducción en cuanto a planificación estratégica, control interno, control de gestión y en la aplicación de los indicadores de desempeño, de ser necesario se contratará personal capacitado para su ejecución.

Factibilidad Operativa

La Policlínica Táchira Hospitalización C.A., dispone de suficientes equipos en el área técnica y personal profesional, información en archivos y recursos materiales, como sistemas informáticos, que permiten la implantación de los lineamientos propuestos.

Factibilidad Legal

Dado que, los lineamientos son para fortalecer el control de gestión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, cuenta con la participación de los principales autores del proceso como lo son: la asamblea de accionistas, la Junta Directiva, la Gerencia General y los Jefes de Departamento; su factibilidad legal está enmarcada en expresas normas internas del año 2008 aprobadas por la Junta Directiva, normas de orden jurídico que rigen el estado venezolano y las normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que constituyen un aval para la propuesta que se plantea.

Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico la propuesta es altamente factible, ya que no implica la inversión de sumas altas de dinero por parte de La Policlínica Táchira Hospitalización C.A, ya que se puede cubrir con los recursos destinados para tal fin que tiene dentro de su presupuesto. El costo que podría ocasionar la puesta en práctica de los lineamientos, para su ejecución, posterior evaluación y adaptación, sería el referido a las inducciones o capacitaciones necesarias al personal de la Policlínica.

Factibilidad Social

La propuesta para la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, se constituye en una fortaleza, ya que los lineamientos de planificación estratégica, responden a un conjunto de necesidades evidenciadas mediante el diagnóstico efectuado, las cuales se pueden corregir con la implementación de los mismos, generando beneficios tanto para la organización, como para los usuarios que acuden, ya que servirán para fortalecer el control de gestión, buscando satisfacer de manera eficiente las necesidades de la comunidad o usuarios en general en los servicios que presta la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Funciones de los Lineamientos Propuestos

Entre las funciones más relevantes que tendrán los los lineamientos de Planificación Estratégica para fortalecer el Control de Gestión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., se pueden nombrar las siguientes:

- ***Controlar los procesos medulares de la Policlínica Táchira Hospitalización:*** los resultados obtenidos con la aplicación de los lineamientos propuestos, permitirán una evaluación de los factores críticos de la planificación

estratégica, con los que se podrá predecir con un alto grado de confiabilidad la situación de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

- **Lograr un proceso de toma de decisiones oportuno y acertado:** el conocimiento de la situación actual, permite que la Junta Directiva, el Gerente General, los Jefes de Departamento y servicio que lo integran, puedan tomar decisiones sobre una base objetiva, que permita el mejoramiento continuo de los procesos que se ejecutan dentro de la organización.
- **Comprometer a los responsables de la ejecución de los procesos con el logro de los resultados previstos:** el diseño de los lineamientos propuestos constituye una guía de acción, la cual debe tomarse en cuenta para que el personal supervisorío planteen las acciones a seguir.
- **Vincular a todos los trabajadores adscritos a la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., en el cumplimiento de metas y objetivos trazados:** el talento humano de la Policlínica debe tener conocimiento sobre las herramientas de la planificación estratégica, su importancia y que beneficios reportará; con la finalidad de que conozcan en qué medida participan en el logro de los resultados, y de qué manera se ve afectada su eficiencia y productividad en el incumplimiento de las metas.
- **Asegurar el logro de los resultados previstos y la satisfacción del usuario:** el constante monitoreo del control de gestión con el diseño de los lineamientos propuestos, se hará con la finalidad de garantizar al máximo el logro de los objetivos propuestos, de tener una gestión eficiente que satisfaga los requerimientos del entorno, tanto interno (Policlínica Táchira Hospitalización C.A.) como externo (la colectividad en general).

Lineamientos

La propuesta formulada en cuanto al diseño de lineamientos de planificación estratégica orientados al fortalecimiento del control de gestión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, pretende ofrecer a la Junta Directiva una seguridad

razonable en tres aspectos fundamentales, como son: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información administrativa y financiera y el cumplimiento de políticas, leyes y normas. Además de sensibilizar al personal, a que tomen conciencia sobre las herramientas de planificación estratégica y control de gestión, su importancia, riesgos y beneficios.

Planificación Estratégica

Misión o propósito organizacional

Se pudo evidenciar a través de la observación directa, que la Misión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, se encuentra bien definida, al igual que los departamentos que la integran, pero se hace necesario actualizarla para que este en la misma dirección que la de la policlínica, por lo tanto se proponen los siguientes lineamientos:

1. Definir la misión en todos los departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. con claridad, es decir, debe indicar la manera de cómo cada uno de estas unidades, pretenden lograr y consolidar las razones de su existencia, debe identificar a quien va dirigido el servicio y qué tipo de servicio se presta.
2. Dársela a conocer a todos los trabajadores de cada uno de estos departamentos, a los proveedores, usuarios y a la comunidad en general, siendo ésta la guía de la planificación, unificadora de propósitos, punto de partida para la prestación de los servicios y estrategia fundamental para desempeñarse como una de las mejores clínicas prestadoras de salud de la región, asegurando así el logro de su visión.
3. Debe ser definida en un trabajo en equipo del personal de cada área de la policlínica, que conduzca a la integración alrededor de un propósito común como lo es la salud que guíe la acción gerencial.

4. Debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
5. Al momento de definir la misión se debe tener en consideración los siguientes aspectos:
 - A qué servicio se refiere.
 - Para qué existe el servicio y cuál es su propósito.
 - Quiénes son los usuarios de cada servicio.
 - Servicios presentes y futuros.
 - Principios organizacionales.
 - Responsabilidades y compromisos de cada servicio.

Visión.

Al igual que la misión, se determinó a través de la observación directa, que la Visión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, se encuentra bien definida, pero los departamentos que la integran la tienen, pero no está concatenada con la de la policlínica, por lo tanto se proponen los siguientes lineamientos:

1. Definir la visión en todos los departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. con claridad, es decir, debe indicar lo que se quiere y espera ver en un futuro para cada área.
2. Dársela a conocer a todos el personal de cada uno de estos departamentos, a los proveedores, usuarios y a la comunidad en general, siendo el camino que permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de cada servicio en el futuro.
3. La Visión debe de contener los siguientes elementos:
 - **Incorporar a todo el equipo de cada departamento:** que conduzca a la visión corporativa de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
 - Tener dimensión de tiempo.
 - **Integradora:** debe estar incorporada a la gestión gerencial de cada departamento, debe tener consistencia con la misión y los objetivos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., para lograrla.

- **Amplia y detallada:** especificar los logros que se esperan alcanzar por cada departamento en el período escogido, en términos que signifiquen acción, cubriendo a todas las áreas actuales y futuras del servicio.
- **Positiva y alentadora:** debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de cada departamento y de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada trabajador de la policlínica
- **Realista y posible:** para formularla se debe tener en cuenta el entorno, los equipos técnicos y los recursos de cada departamento de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Objetivos.

Los diferentes departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., presentan objetivos, pero al igual que la misión y la visión están desactualizados, tal como se evidenció con la observación directa, por lo que se proponen los siguientes lineamientos:

1. Definir los objetivos en todos los servicios del hospital, adecuándolos a los resultados de cada departamento, lo que cada uno de ellos espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.
2. Los objetivos deben ser definidos dentro de la planeación corporativa, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, a través de los indicadores de gestión.
3. En la definición de los objetivos deben incluirse:
 - Productividad y eficiencia.
 - Responsabilidad social con el recurso humano y la comunidad.
 - Imagen corporativa.
 - Calidad del servicio.
 - Desarrollo del talento humano en cuanto al clima laboral y programas de capacitación.

Principios Corporativos.

La Policlínica Táchira Hospitalización C.A, tiene definido sus principios corporativos, pero los mismos no son de conocimiento de todo el recurso humano y en los diversos departamentos no se cuenta con ellos, a continuación los lineamientos propuestos:

1. Definir los principios corporativos para todos los departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., ya que éstos son el soporte de la misión, visión y objetivos de la organización.
2. Estos principios corporativos deben abarcar los valores y creencias que toda organización practica, para que sean efectivos estos principios, los valores y las creencias deben ser parte integral de la cultura de una empresa.
3. Difundirlos a todos el recurso humano, para ser practicados en el actuar organizacional de todos sus miembros, ya que son el marco de acción en la vida diaria de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
4. Los principios corporativos que se proponen para la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, y sus departamentos se soportarán en los siguientes valores y objetivos:

- **Respeto por la calidad humana:** La Policlínica Táchira Hospitalización C.A se concibe como una comunidad de personas unidas por objetivos comunes, lo cual impone responsabilidades y derechos recíprocos. Esta comunidad se forma en la mutua confianza y el respeto de los principios y valores de todos sus recursos humanos, pero también en las exigencias y el cumplimiento de responsabilidades que imponen el laborar en esta organización.
- **Los valores éticos:** el comportamiento del recurso humano, debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que han inspirado la vida en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A: honestidad, integridad y justicia.
- **La calidad:** la calidad de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, debe enmarcarse en su forma de vivir, en una norma de conducta, un

valor, un comportamiento, deberá ser el reto diario y permanente que debe tener la organización, por lo tanto es compromiso y responsabilidad de todos sus trabajadores, el lograr la calidad en los servicios prestados, calidad en los insumos, en los procesos, procedimientos y gestión administrativa, calidad en las relaciones humanas, por ser un ente prestatario de salud.

- **Productividad:** es condición para el crecimiento de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, lograr estándares de eficiencia y eficacia, para el desarrollo y cumplimiento de sus obligaciones para con los usuarios.
- **Responsabilidad social:** La Policlínica Táchira Hospitalización C.A hace parte de la comunidad, por lo tanto se compromete a brindar el bienestar de la sociedad con la prestación de un óptimo servicio de salud, mejorando así su calidad de vida.
- **Pertenencia:** La Policlínica Táchira Hospitalización C.A anhela que todos sus trabajadores se sientan parte vital de la organización, la respeten, cuiden, preserven su patrimonio, para ello espera que todo su personal se integre, se comprometa y tenga hacia la policlínica el arraigo y pertenencia que los distingue.

Plan Corporativo

Se evidenció a través de la encuesta aplicada, que para la elaboración del plan corporativo de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, no participan todas las unidades administrativas y asistenciales, por lo que se proponen los lineamientos siguientes:

1. Formular el plan corporativo con la participación de los trabajadores de las unidades administrativas y asistenciales, por ser los responsables de la ejecución de los proyectos estratégicos y así desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del tiempo definido para ello.
2. En el plan corporativo debe contener:

- Un indicador de éxito global para los proyectos (Disminuir costos de personal).
- Las tareas que deben realizar para hacer realidad cada estrategia.
- Identificar el tiempo necesario para la ejecución de las tareas o acciones.
- Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos y cuantitativos.
- Señalar el responsable de cada tarea.
- Especificación de los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
- Limitaciones que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.
- Adaptarlo al plan estratégico con la inclusión del presupuesto estratégico.

Difusión del Plan Corporativo (anual)

A través de la aplicación de la encuesta, se determinó que el plan corporativo en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, no se da a conocer a todos los niveles jerárquicos del mismo, por lo que se propone:

1. Una vez aprobado por la junta directiva de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, se considera fundamental que sea difundido y conocido por los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
2. La difusión del plan corporativo, tiene como objetivo consolidar el proceso de comunicación interna de la institución, estimular el compromiso de los trabajadores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, visión, objetivos y proyectos estratégicos y planes de acción de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
3. Al conocerse el plan Corporativo, se crean las condiciones para consolidar una cultura estratégica dentro de la organización, facilita y propicia el trabajo en equipo.

4. A partir del conocimiento del plan corporativo, se facilita la medición de los resultados con base en indicadores de gestión, estimulando la retroalimentación y la monitoria del plan.

Motivación

Se evidenció a través de la encuesta aplicada, que no se informa al personal de los cambios en los objetivos, metas y planes, si los hubiere, para incentivarlos a la participación, por lo tanto se proponen los siguientes lineamientos:

1. Se debe tener en cuenta que al estar bien informados los trabajadores de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A de los cambios en el plan corporativo, podrán contribuir eficientemente al logro de sus metas y objetivos.
2. Al mantener informado al personal de los cambios en el Plan corporativo, se logrará el compromiso, pertinencia, participación, iniciativa y creatividad por parte de todos los trabajadores, logrando su motivación.
3. Al conocer todos los trabajadores de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A los cambios del plan corporativo, se propicia su participación en el desarrollo de los proyectos y los nuevos planes de acción, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Evaluación

Se evidenció que no son aplicables los mecanismos de evaluación por la junta directiva de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A para la toma de decisiones, por lo tanto se propone:

1. Que se realice un sistema de seguimiento y monitoreo en la ejecución del plan corporativo, para su respectiva evaluación, a través de indicadores de desempeño y de gestión.
2. Del análisis del seguimiento y monitoreo, deben surgir los ajustes correspondientes a la estrategia que corresponda, para asegurar la pro actividad de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
3. La evaluación en la ejecución de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, asegura el mejoramiento continuo y de esta forma la toma de decisiones correcta para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Toma de Decisiones

En el proceso gerencial y toma de decisiones, se evidenció que no se involucran a todos los niveles jerárquicos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, por consiguiente se propone:

1. Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A en el proceso gerencial y la toma de decisiones, a través de la participación en la elaboración, difusión y ejecución del Plan corporativo.
2. Como la elaboración del Plan corporativo es supuesto de participación, el plan debe ser conocido e internalizado por quienes lo elaboran y participan en su ejecución, ya que no se conformaría el equipo si todos los miembros de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A no conocen hacia dónde van.
3. Para lograr una acertada toma de decisiones, se deberá involucrar a todos los niveles jerárquicos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A en el proceso de monitoría del plan y de esta manera divulgar los logros, limitaciones y avances de éste.
4. La inclusión de todos los niveles jerárquicos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A en los procesos gerenciales, asegura credibilidad en las estrategias propuestas en el Plan corporativo.

Componentes de Control Interno

Ambiente de Control

El ambiente de control define el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una organización desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Este componente provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

En función de los resultados obtenidos y de manera de reforzar este fundamental componente se proponen los siguientes lineamientos:

1. Actualizar los manuales de organización y el de normas y procedimientos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
2. Difundir los manuales a todos los niveles organizacionales.
3. Diseñar los manuales de normas y procedimientos para todos los departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
4. Establecer mecanismos de difusión de los manuales a todos los trabajadores de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, para direccionar y responder a los objetivos planteados.
5. Elaborar y actualizar la estructura organizativa de todos los departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
6. Generar mecanismos de difusión orientados a dar a conocer la estructura organizativa de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, para que de esta forma los trabajadores que laboran en el mismo, conozcan de manera formal los niveles de autoridad y responsabilidad.

Evaluación del Riesgo.

En relación a este componente se observa que existe identificación de riesgos relevantes, de objetivos de control en función de los riesgos identificados y de mecanismos que permiten identificar nuevos riesgos. Pero sin embargo se considera importante establecer lineamientos con el fin de optimizar este componente, los cuales son:

1. Identificar los riesgos relevantes que enfrenta la Policlínica Táchira Hospitalización C.A en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno o externo.
2. Establecer mecanismos que permitan detectar los riesgos asociados al cambio
3. Realizar una estimación de la importancia y posible trascendencia de los factores críticos.

4. Estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.
5. Determinar los objetivos específicos de control relacionados con las operaciones, con la información financiera y con su cumplimiento.
6. Diseñar procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados que atenten contra la posibilidad de alcanzar los objetivos trazados, es decir, realizar el proceso de gestión.

Actividades de Control

Las actividades de control están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como herramienta para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Dichas actividades se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión.

Se evidenció que se llevan a cabo los controles preventivos, detectivos y correctivos dentro de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, pero con el fin de mejorar este componente, se propone:

1. Capacitar y actualizar al personal profesional en el área de control.
2. Definir los controles preventivos, el cual está inmerso en las actividades y funciones realizadas por los trabajadores de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
3. Dotar a al personal de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, de herramientas técnicas, legales y recursos materiales, para la realización de sus actividades y tareas, logrando de esta manera la correcta ejecución de las metas propuestas, a través de su control previo.
4. Asumir el compromiso de ejercer el control de gestión, en cada área bajo su responsabilidad, detectando los errores y de esta manera poder aplicar los correctivos necesarios para subsanarlos, dando cumplimiento a la ejecución de las metas.

Información y Comunicación.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Junta directiva de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. La comunicación tanto formal como informal, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización. Si se vigila la comunicación, podrá hacerse de ésta un elemento de aprendizaje cultural. Así mismo para que el control sea efectivo, las organizaciones necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

En la encuesta aplicada, se pudo evidenciar que la información relevante no es captada, procesada y transmitida, de modo que llegue a todos los sectores, permitiendo que los trabajadores asuman sus responsabilidades, por ello se proponen los lineamientos siguientes:

1. Establecer canales formales de comunicación a través de memorandos, circulares, informes, manuales y reuniones programadas para transferir la información a los trabajadores de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.
2. Aprovechar la comunicación informal en la interacción diaria entre el personal de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A en los lugares de trabajo, en el pasillo, cafetín, estacionamientos, en eventos sociales y deportivos, donde el intercambio de información se realiza amistosa y sencillamente.
3. Generar mecanismos factibles que permitan la fluidez de la información entre el nivel directivo y el nivel técnico operacional, para poder encaminar las acciones y proporcionarle datos oportunos y fidedignos a todos los trabajadores de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, para que estos puedan asumir sus responsabilidades a cabalidad. En este sentido el flujo de información interna debe ser bidireccional, es decir, debe ser tanto descendente, ascendente como horizontal.
4. La Junta Directiva debe cuidar que los valores y mensajes circulantes por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, coincidan con los que inspiran a la

organización, debe percatarse que forme parte de todos los niveles y fluya álgidamente, para coadyuvar al riesgo de una mala comunicación.

5. Incorporar en el área administrativa procesos de tecnología de avanzada, para agrupar la información (consolidar) , a fin de proporcionar datos veraces y oportunos, permitiendo a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.

Supervisión y seguimiento

La supervisión debe conducir a la identificación de los controles que presentan debilidades, que son insuficientes o necesarios dentro de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, para promover con el apoyo decidido de la junta directiva, su reforzamiento e implantación según el caso. El desempeño de la organización debe monitorearse y evaluarse, con base en los objetivos, planes de acción y en el presupuesto estratégico.

Sobre los resultados obtenidos en este componente, se puede inferir que no se aplica la evaluación permanente que permita detectar las desviaciones en los procesos administrativos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, para ello se proponen los siguientes lineamientos:

1. Realizar la supervisión y seguimiento de las operaciones en forma periódica, de manera que se pueda retroalimentar el proceso de planeación estratégica y puedan por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.
2. La Policlínica Táchira Hospitalización C.A, debe velar por la existencia de una estructura de control interno idóneo y eficiente, así como de su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.
3. Aplicar evaluaciones continuas sobre el rendimiento en el desempeño de las actividades del personal de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A
4. De las observaciones obtenidas en la evaluación, realizar las respectivas recomendaciones al personal que lo amerite, para su debida aplicación y monitoreo en un tiempo determinado, con el fin de desarrollarle las competencias necesarias para incrementar la productividad.

Elementos de Control de Gestión

El control de gestión va dirigido a las actividades gerenciales, que se desarrollan dentro de las organizaciones bajo la responsabilidad de sus directivos y gerentes, van dirigidas a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos, de sus planes, programas y metas, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de las disposiciones legales que regulan su desempeño, para asegurar la productividad, eficacia, calidad e impacto esperado de su gestión.

Referente a los elementos del control de gestión, se pudo determinar que la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, no posee un sistema de indicadores que le permita controlar y evaluar la gestión; en cuanto la productividad, se producen resultados poco satisfactorios y con bajos niveles de productividad y regular calidad; se apoya la teoría que el control de gestión permitiría a la Policlínica Táchira Hospitalización C.A , el cumplimiento exitoso de metas y el logro de sus objetivos y por último referente a la evaluación del control de gestión, están de acuerdo que sí se pueden medir los resultados de los servicios prestados por los departamentos que conforman la organización, a través de la aplicación del control de gestión; se sugieren los siguientes lineamientos, para fortalecer con los propuestos anteriormente el control de gestión y de esta manera cumplir con el objetivo general de la presente investigación:

1. La Junta Directiva a través de la Gerencia General debe velar por el cumplimiento de los objetivos y metas, fortalecer las herramientas de control interno, para alertar de manera temprana cualquier desviación en sus resultados.
2. Al implementarse los lineamientos de planificación estratégica y generar los resultados que se esperan, éstos deben medirse y evaluarse a través del buen uso de los indicadores de gestión, los cuales conviene ser medibles y derivados del plan estratégico y que puedan determinar el desempeño de la organización.

3. Al aplicar los indicadores de gestión, los trabajadores de cada departamento de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, son responsables del análisis de los resultados, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento, es cada una de estas unidades a las que les compete evaluar su propio desempeño.
4. Del sistema de indicadores que se generé, se deberá seleccionar los necesarios para cada área, de manera tal que cuando se realice la evaluación externa a través de las auditorías, se proporcionen los indicadores utilizados al equipo auditor para su respectiva aplicación, de lo contrario, la empresa que realice la auditoria (interna o externa) utilizará los indicadores que considere sean aplicables.
5. La creación de una cultura estratégica dentro de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, requiere seguimiento y monitoreo permanente, en la ejecución y ajuste oportuno del Plan Corporativo, por ello se recomienda diseñar este un sistema de seguimiento y monitoreo en base a los indicadores de gestión, para medir periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera.

En base a que dentro de los elementos del control de gestión, no posee un sistema de indicadores que le permita controlar y evaluar la gestión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A, la autora presenta en la tabla 25 Indicadores de gestión para los departamentos de la organización, con el fin de que sean puestos en práctica y mejorar la toma de decisiones en cuantos a los resultados de los mismos, así como también formato para el seguimiento y monitoreo en base a los indicadores de gestión, para medir trimestralmente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera (tabla 26).

Tabla 25

Indicadores de gestión propuestos para la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

| Departamento | Denominador | Cálculo | Interpretación |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Gerencia General | Metas ejecutadas | $ME = \frac{\text{Total metas ejecutadas}}{\text{Total de metas programadas}} * 100$ (&) Metas cumplidas en las áreas asistenciales y técnico – administrativas | Mide el grado porcentual de eficacia en relación a las metas alcanzadas en las unidades medulares y de apoyo de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A de acuerdo a lo establecido en el Plan Corporativo. |
| Coordinación Médica | Pacientes atendidos | $PA = \frac{\text{Total de pacientes atendidos}}{\text{Total de pacientes registrados}} * 100$ | Mide el grado porcentual de eficacia en relación a los pacientes realmente atendidos versus los inscritos o registrados. |
| Administración y Finanzas | Porcentaje de registros contables asentados en el periodo | $PR = \frac{\text{Total de registros contables realizados}}{\text{Total de transacciones objeto de registro contable}} * 100$ * Para el mismo periodo | Mide el grado porcentual de eficiencia en relación al número de Registros Contables, que son efectuados, con respecto al total de transacciones que deben registrarse, para un periodo considerado. Representa el retraso en la realización de los mismos. |
| Atención al Cliente | Promedio de usuarios atendidos | $UA = \frac{\text{Total de usuarios atendidos}}{\text{Total de personas que acudieron}} * 100$ | Mide el porcentaje de eficacia en relación a las personas atendidas por atención al cliente, para un periodo. |
| Talento Humano | Evaluación de personal | $VP = \frac{\text{Total de trabajadores evaluados}}{\text{Total de trabajadores sujetos a evaluación}} * 100$ | Mide el porcentaje de eficacia en la evaluación del personal con respecto a los trabajadores sujetos a evaluación. |
| Mantenimiento y Servicio | Tiempo de espera de mantenimiento | TH= Total de horas (u otra unidad de tiempo) que permanece un equipo fuera de servicio, desde la aparición (o notificación) de la falla hasta que es sometido a acciones de mantenimiento. | Mide el Tiempo total que permanece un equipo fuera de servicio, desde la aparición de la falla hasta que es sometido a acciones de mantenimiento. |
| Tecnología de la Información | Fallas atendidas | $FA = \frac{\text{Total de fallas atendidas}}{\text{Total de fallas reportadas}} * 100$ | Mide el grado porcentual de eficacia en relación a la atención que se le da a las fallas reportadas en equipos automatizados. |

| Tabla 24 (Continuación) | | | |
|-------------------------|----------------------|---|--|
| Crédito y Cobranzas | Trámites de Créditos | $TC = \frac{\text{Total de créditos admitidos}}{\text{Total de créditos realizados}} * 100$ | Mide el grado porcentual eficiencia en los tramites en la admisión de los expedientes créditos |

Nota: Información Organizada por el Investigador

www.bdigital.ula.ve

Tabla 26

Plan de Control y Seguimiento de Indicadores de Gestión propuesto.

| PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA POLICLÍNICA TÁCHIRA HOSPITALIZACIÓN C.A | | | | | | |
|--|------------|---|-------------------|----------------|-------------|--------|
| INDICADOR | FRECUENCIA | | | | OBSERVACION | ACCIÓN |
| | TRIMESTRES | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Responsable del Área: | | | Gerencia General: | | | |
| Firma y Sello: | | | Fecha: | Firma y Sello: | | Fecha: |

Nota: Información Organizada por el Investigador

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias F, (2004). *El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración*. 4ta Edición. Caracas. Editorial Episteme C.A./Oriental Ediciones.
- Arias M, (2005). *Evaluación del sistema de control interno administrativo-contable del Centro Médico El Samán, ubicado en San Cristóbal, Edo. Táchira*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Amaro R, (1998). *Introducción a la Administración Pública*. 2da. Edición. México. McGraw Hill.
- Bavaresco A, (1997)(a). *Proceso Metodológico en la Investigación*. Academia Nacional de Ciencia Económicas. 3ª Edición, Maracaibo. Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bavaresco A, (1997)(b). *Las Técnicas de la Investigación*. Universidad del Zulia. 6ª Edición, Maracaibo. Venezuela. Editorial Ediluz.
- Balestrini M. (2002). *Cómo Se Elabora El Proyecto De Investigación*. Caracas. Servicio Editorial B L consultores asociados.
- Blázquez M, (1999). O.R.D.E.N.A.R. *Metodología Integrada de Reportes Gerenciales*. <http://www.eco.uncor.edu/noinst/jorsit/>. Internet (consulta septiembre 2011)
- Bernal C, (2000). *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá. Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Bilsborough N. (1999). *Evaluación de la Planificación y Administración de Servicios de Salud en los hospitales privados en la ciudad de Cúcuta*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en Administración Gerencial de la Universidad Libre de Colombia. Bogotá.
- Cepeda, G. (2002). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: Editorial. McGraw/Hill Interamericana S.A.
- Charry J, (1999). *Los Indicadores de Gestión y de Resultados en las Entidades del Estado*. Medellín. Editorial Biblioteca Jurídica Dike
- Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. (1999). Barcelona, España. Editorial Océano.

Estupiñán, R. (2002). *Control Interno y Fraudes con Base a los Ciclos Transaccionales*. Primera Edición. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.

Eyzaguirre, N (2006), Ponencia “La Planificación Estratégica como metodología integrada”. Perú

García L, (1999). *Planificación Estratégica en la Gestión Empresarial*. Bogotá Ediciones Norma.

Godoy R, (1996). *El financiamiento de las Universidades Nacionales en Venezuela*. Caracas. Autor.

Goold, M. (1997): “Ventaja institucional: Una manera en la gerencia estratégica en organizaciones sin fines de lucro”. *Planeamiento de la gama larga*, 30 (2), 291-293. (Pagina Web en línea) Disponible en: [http://www.monografias.com/planificaión estratégica](http://www.monografias.com/planificaión%20estratégica)

Hernández R, Fernández C, y Baptista P, (1998). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw – Hill. Interamericana de Editores.

Lorino P, (1996). *El Control de Gestión Estratégico*. Santafe de Bogotá. Editorial Alfaomega. Marcombo.

López H, (1998). *La Universidad en un Quinquenio Reflexiones para el Cambio*. El Caso de la Universidad de los Andes. Mérida. Editorial Universidad de los Andes.

Martell (1999). *Gerencia y Planificación Municipal en Venezuela*. Publicación del CENDES, Editorial Melvin, C.A. Caracas.

Martínez G, (1999). *Control Global de Gestión. Un enfoque instrumental*. Medellín. Editorial Biblioteca Jurídica Dike.

Méndez C, (1995). *Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Santa Fe de Bogotá. Editorial. Mc Graw – Hill.

Méndez C. (2001), *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación* 3ra Edición, Me Graw Hill, Editorial Nomos, Colombia.

Montanari, J.R. y Bracker, J.S. (1986): “El proceso estratégico de la gerencia en el nivel público de la unidad del planeamiento”. *Diario estratégico de la gerencia*, 7, 251-265. (Pagina Web en línea) Disponible en: <http://www.Monografias.com/planificación>

- Morales A, (2005). *Auditoría de Gestión*. Instituto de Altos estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado. COFAE.
- Parella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Venezuela.
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: Mc.Graw-Hill
- Policlínica Táchira. <http://www.policlinicatachira.com.ve/sitio>. (Consulta septiembre 2011).
- Poter, M (2009). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
- Sabino, C. (1992). *Planeamiento de la Investigación*. 2a. Ed. Caracas Ediciones de la Universidad Central de Venezuela.
- Sallenave J, (1993). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá. Ediciones Norma.
- Sánchez B y Guarisma G. (1995). *Métodos de Investigación*. Maracay Ediciones de la Universidad Bicentennial de Aragua (UBA).
- Schmidt C. (2000). *Control interno las distintas responsabilidades de la empresa*. <http://www.chandra.uam.mx/gestión/num13/Horvath1>. Internet. (Consulta septiembre 2011).
- Sierra B. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. 5a. Edición. Madrid. Editorial Paraninfo.
- Toledo (2003). *Modernización de los Sistemas como una Emergencia*. VIII Congreso Internacional CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública de Panamá.
- Universidad Nacional Abierta (UNA) (1990). *Técnicas de Documentación e Investigación*. (Tomo II). Caracas: UNA.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL, (2010). *Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. 4ta edición. Caracas. Feduvel
- Villamizar, J (2004). *Diseño de un sistema de control de gestión para el Centro Médico Naturista CEMNSA*. Universidad Nacional Abierta San Cristóbal - Estado Táchira.

Zarcovich, W. (1993). *Metodología de la Investigación*. México. Editores Mc Graw Hill.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO “A”

LISTA DE COTEJO

www.bdigital.ula.ve

Lista de Cotejo

| Ítems | Pregunta | Si | No |
|-------|--|----|----|
| 1 | La misión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. está claramente definida | | |
| 2 | Poseen misión los servicios y departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. | | |
| 3 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. posee su visión claramente definida | | |
| 4 | Poseen visión los servicios y departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. | | |
| 5 | Tiene la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. definidos sus objetivos | | |
| 6 | Tienen los servicios y departamentos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. definidos sus objetivos | | |
| 7 | Policlínica Táchira Hospitalización C.A. posee el manual de organización donde están asignadas las responsabilidades y las acciones de todas las áreas que componen la estructura organizacional | | |
| 8 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. posee el manual de normas y procedimientos donde se especifiquen los procesos administrativos realizados en cada área. | | |
| 9 | Se encuentran actualizados los manuales de organización y el de normas y procedimientos | | |
| 10 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. tiene un organigrama que se adapta a las realidades de la misma. | | |
| 11 | Poseen cada una de las áreas que componen la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. su estructura organizativa. | | |
| 12 | Realizan todas las áreas que conforman la estructura organizativa de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. el informe de gestión mensual, para reportar las metas cumplidas. | | |

ANEXO "B"
CUESTIONARIO

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA**

PRESENTACIÓN

El instrumento de recolección de datos que se presenta a continuación consiste en un cuestionario de preguntas cerradas con alternativas de selección múltiple, cuyo propósito es el diseño de LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA POLICLÍNICA TÁCHIRA HOSPITALIZACIÓN C.A.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de este instrumento serán tratados en estricta confidencialidad y sólo se utilizarán para fines de la investigación.

De la veracidad con que las personas encuestadas aporten la información dependerá la validez y confiabilidad del instrumento.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente los planteamientos que a continuación se presentan con la intención de obtener información sobre hechos concretos.
- Seleccione sólo una opción en cada una de las preguntas, marcándolas con una equis (X).
- De la exactitud de su selección dependen los resultados de la investigación.

Gracias.

| Ítems | Pregunta | Siempre | Casi Siempre | Algunas Veces | Nunca |
|-------|---|---------|--------------|---------------|-------|
| 1 | Los objetivos y metas están claramente definidos en función de la misión y visión en la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. | | | | |
| 2 | Los principios corporativos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. están claramente definidos. | | | | |
| 3 | El Plan Corporativo establecido por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. está acorde para cumplir con las metas propuestas. | | | | |
| 4 | En la formulación de la Plan Corporativo de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A., participan todas las unidades administrativas y asistenciales. | | | | |
| 5 | La ejecución presupuesto se mantiene actualizada, tal como lo exige la normativa legal. | | | | |
| 6 | El Plan Corporativo es conocido por los diferentes niveles jerárquicos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. | | | | |
| 7 | Los programas realizados para llevar a cabalidad el Plan Corporativo de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. son ejecutados en el tiempo previsto. | | | | |
| 8 | La Junta Directiva de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. mantiene informado al personal de los cambios en los objetivos, metas y planes, incentivándolos a la participación. | | | | |
| 9 | Los mecanismos de evaluación, son considerados por los directivos de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. para la toma de decisiones | | | | |
| 10 | Se involucran a todos los niveles de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. en el proceso gerencial y la toma de decisiones. | | | | |
| 11 | Con la planificación estratégica, aplicada al control de gestión se pueden detectar desviaciones en los procesos administrativos, para efectuar las acciones correctivas. | | | | |
| 12 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. tiene personal con un alto nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades | | | | |
| 13 | Los riesgos relevantes que enfrenta la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. son identificados para la consecución de sus objetivos | | | | |
| 14 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A. define los controles preventivos, detectivos y correctivos según los objetivos establecidos. | | | | |
| 15 | La información relevante es captada, procesada y transmitida, de modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo que el personal | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| | asuma sus responsabilidades. | | | | |
| 16 | En la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. se aplica la evaluación permanente que permite detectar las desviaciones en los procesos administrativos. | | | | |
| 17 | La Policlínica Táchira Hospitalización C.A., cuenta con un sistema de indicadores que le permita controlar y evaluar su gestión. | | | | |
| 18 | Al aplicar los indicadores de gestión se producen resultados con altos niveles de productividad y excelente calidad. | | | | |
| 19 | Se considera que el Control de Gestión permite a la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. el cumplimiento exitoso de sus metas y el logro de sus objetivos. | | | | |
| 20 | A través de la aplicación del control de gestión, se pueden medir los resultados de los servicios prestados por la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. | | | | |

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve

ANEXO "C"

CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA

VALIDACIÓN

Quien suscribe, **Leda. Nelsy A. Colmenares Sánchez** con título de postgrado: **MSc. Gerencia de Empresas Mención Finanzas**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la **Leda. Yorley V, Fernández Colmenares**, titular de la cédula de identidad N° V-13.037.887, cuyo trabajo de investigación tiene por objetivo: Establecer los Lineamientos de Planificación Estratégica orientados al fortalecimiento del Control de Gestión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. Y considero que el cuestionario presentado:

está de acuerdo con los objetivos del trabajo.

En San Cristóbal a los 20 días del mes de junio de 2012.

Leda. Nelsy A. Colmenares Sánchez
C.I. N° V-16.410.204



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA

DATOS DEL EXPERTO FECHA: 20-06-2012
NOMBRES Y APELLIDOS: Nelsy A. Colmenares C.I. N° V-16.410.204
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: CORPOSALUD TÁCHIRA.
PROFESIÓN: Loda. en Administración

CRITERIOS PARA LA VALIDACION

C= Coherencia de los ítems con los objetivos P= Pertinencia
R= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

| ITEM | C | P | R | V | OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem. |
|------|---|---|---|---|---|
| 1 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 3 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 4 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 5 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 6 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 7 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 8 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 9 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 10 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 11 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 12 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| 13 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 15 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 16 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 17 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 18 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 19 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 20 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA

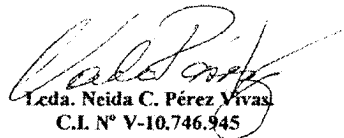
VALIDACIÓN

Quién suscribe, **Lcda. Neida C. Pérez Vivas** con título de postgrado: **MSc. Planificación Global**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la **Lcda. Yerley V. Fernández Colmenares**, titular de la cédula de identidad N° V-13.037.887, cuyo trabajo de investigación tiene por objetivo: Establecer los Lineamientos de Planificación Estratégica orientados al fortalecimiento del Control de Gestión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A.

Y considero que el cuestionario presentado:

Responde a los objetivos de la Investigación.

En San Cristóbal a los 22 días del mes de junio de 2012.


Lcda. Neida C. Pérez Vivas
C.I. N° V-10.746.945



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 22/06/2018

NOMBRES Y APELLIDOS: Neida C. Pérez Vivas C.I. N° V-10.746.945

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: CORPOSALUD TÁCHIRA.

PROFESIÓN: Lcda. en Administración

CRITERIOS PARA LA VALIDACION

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertinencia

**R= Redacción
(de contenido)**

V= Validez interna (de

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

| ITEM | C | P | R | V | OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem. |
|------|---|---|---|---|---|
| 1 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 3 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 4 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 5 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 6 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 7 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 8 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 9 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 10 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 11 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 12 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| 13 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 15 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 16 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 17 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 18 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 19 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 20 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA

VALIDACIÓN

Quién suscribe, **Ing. Sulyz R. Salas Cárdenas** con título de postgrado: **MSc. Gerencia de Recursos Humanos**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la **Leda. Yorley V. Fernández Colmenares**, titular de la cédula de identidad N° V-13.037.887, cuyo trabajo de investigación tiene por objetivo: Establecer los Lineamientos de Planificación Estratégica orientados al fortalecimiento del Control de Gestión de la Policlínica Táchira Hospitalización C.A. Y considero que el cuestionario presentado:

ES EXCELENTE.

En San Cristóbal a los 23 días del mes de junio de 2012.



Ing. Sulyz R. Salas Cárdenas
C.I. N° V-5.684.415



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA - VENEZUELA

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 23/06/2012

NOMBRES Y APELLIDOS: Sutyz R. Salas C. C.I. N° V-5.684.415

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: CORPOSALUD TÁCHIRA.

PROFESIÓN: Ingeniero Industrial.

CRITERIOS PARA LA VALIDACION

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción
(de contenido)

V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

| ITEM | C | P | R | V | OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem. |
|------|---|---|---|---|---|
| 1 | X | X | X | X | |
| 2 | X | X | X | X | |
| 3 | X | X | X | X | |
| 4 | X | X | X | X | |
| 5 | X | X | X | X | |
| 6 | X | X | X | X | |
| 7 | X | X | X | X | |
| 8 | X | X | X | X | |
| 9 | X | X | X | X | |
| 10 | X | X | X | X | |
| 11 | X | X | X | X | |
| 12 | X | X | X | X | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| 13 | X | X | X | X | |
| 14 | X | X | X | X | |
| 15 | X | X | X | X | |
| 16 | X | X | X | X | |
| 17 | X | X | X | X | |
| 18 | X | X | X | X | |
| 19 | X | X | X | X | |
| 20 | X | X | X | X | |

www.bdigital.ula.ve

ANEXO “D”

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD
CALCULO DE ALFA DE CROMBACH**

www.bdigital.ula.ve

**Coefficiente Alpha de Cronbach del instrumento
Policlínica Táchira Hospitalización C.A**

| Items | 1 | 2 | 3 | 4 | V1 | V2 | Fr | X |
|----------------|---|---|---|---|--------------|-----------------|------------|------|
| 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2,00 | 4,00 | 10 | 2,00 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 0 | 3,20 | 10,24 | 10 | 2,00 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1,20 | 1,44 | 10 | 2,00 |
| 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1,60 | 2,56 | 10 | 2,00 |
| 5 | 4 | 4 | 0 | 2 | 3,20 | 10,24 | 10 | 2,00 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 0 | 2,80 | 7,84 | 10 | 2,00 |
| 7 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2,00 | 4,00 | 10 | 2,00 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1,60 | 2,56 | 10 | 2,00 |
| 9 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2,00 | 4,00 | 10 | 2,00 |
| 10 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,80 | 7,84 | 10 | 2,00 |
| 11 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2,00 | 4,00 | 10 | 2,00 |
| 12 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,80 | 7,84 | 10 | 2,00 |
| 13 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1,20 | 1,44 | 10 | 2,00 |
| 14 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,80 | 7,84 | 10 | 2,00 |
| 15 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1,20 | 1,44 | 10 | 2,00 |
| 16 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,80 | 7,84 | 10 | 2,00 |
| 17 | 4 | 4 | 2 | 0 | 3,20 | 10,24 | 10 | 2,00 |
| 18 | 3 | 4 | 3 | 0 | 2,80 | 7,84 | 10 | 2,00 |
| 19 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2,00 | 4,00 | 10 | 2,00 |
| 20 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,80 | 7,84 | 10 | 2,00 |
| Totales | | | | | 46,00 | 2.116,00 | 200 | |

$$C. C. = \frac{K}{(K-1)} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

C.C = Coeficiente de Confiabilidad

K = Número de ítems de la escala.

$\sum Si^2$ = Sumatoria de Varianza de los ítems

St^2 = Varianza de los puntajes totales.

$$C. C. = \frac{20}{(20-1)} \left(1 - \frac{46}{2116} \right)$$

$$C.C. = 1,03$$

Interpretación de la magnitud de Coeficiente de Confiabilidad de un Instrumento

| Rango | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 – 1,00 | Muy Alta |
| 0,61 – 0,80 | Alta |
| 0,41 – 0,60 | Moderada |
| 0,21 – 0,40 | Baja |
| 0,01 – 0,20 | Muy Baja |

Fuente: Palella y Martins (2004)

Con relación al valor obtenido en el Coeficiente de Alfa de Cronbach en el presente estudio fue de **1.03** lo que indica que el instrumento posee muy alta confiabilidad, requerida para la investigación.