Universidad Nacional Experimental del Táchira
Vice-Rectorado Académico
Decanato de Postgrado
Maestría en Administración de Instituciones de Salud
Trabajo de Grado

GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA

Autor: Pérez Martínez Alix Karine
Cédula De Identidad: E 84.595.723
Teléfono: 0057 3164304655
Correo Electrónico: alixkarine@hotmail.com
Tutor: Tarazona Forero José Alejandro
Correo Electrónico: josealejandrotarazonaforero@yahoo.com

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Magíster en Magister en Administración de Instituciones de Salud

San Cristóbal, Febrero de 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
R.I.F. G-20004886-7

POSTGRADO

A-705.2017.008

ACTA

En el día de hoy 24 de Febrero de 2017, siendo las 09:00 am y estando presentes los ciudadanos **Prof. José Alejandro Tarazona Forero, Prof. Ofelia Josefina Manchego y Prof. Juan C. Castillo V.,** miembros designados para evaluar el Trabajo de Grado **"GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO". SAN ANTONIO ESTADO TACHIRA"** presentado por la ciudadana, **Alix Karine Perez Martinez**, titular de la Cédula de Identidad **P.-CC60388646,** para optar al título de **Magíster En Administración De Instituciones De Salud,** se procedió a la discusión del mismo.

El Jurado decidió en un todo de acuerdo con lo establecido en Artículo 44 de las Normas para el Desarrollo del Componente de Investigación en Programas de Doctorado, Maestría, Especialización y Especialización Técnica de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, otorgar el veredicto de Aprobado, en fe de lo cual firmamos.

Prof. Ofelia Josefina Manchego
C.I. Nº V-5742737
MIEMBRO

Prof. Juan C. Castillo V.
C.I. Nº V-4063269
MIEMBRO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA
VICE-RECTORADO ACADEMICO
Decanato de Postgrado
Coordinación Académica

Prof. José Alejandro Tarazona Forero
C.I. Nº V-5651750
MIEMBRO-TUTOR

San Cristóbal, 07/ Marzo/2017

Dirección
Biblioteca Central "Dr. Lorenzo Monroy"
Su Despacho.

El suscrito, Alix Karine Pérez Martínez, titular de la C.I. N° E- 84.595.723 domiciliada en La Urbanización Coromoto, Sector la Concordia, Torre B, Piso 02, Apartamento C-23. con el fin de optar al título de Magister en Administración de Instituciones de Salud, he presentado ante la Biblioteca "Dr. Lorenzo Monroy" de la Universidad Nacional Experimental del Táchira el Trabajo de Grado Titulado: GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA".

Por medio del presente, autorizo por tiempo indefinido a la Biblioteca "Dr. Lorenzo Monroy", para publicar en forma electrónica y bajo libre acceso el documento digital de mí Trabajo, con el fin de que este pueda ser consultado públicamente vía Internet. Toda persona que consulte ya sea el formato digital podrá copiar partes del texto, **citando siempre la fuente**, es decir el autor, título del trabajo y año.

Esta autorización no implica renunciar a la facultad que tengo de publicar total o parcialmente la obra en otras instancias.

La UNET no será responsable de ninguna reclamación que pudiere surgir de terceros que invoquen autoría de la obra que presento.

La publicación electrónica será:

Inmediata ☐

A Texto completo ☒

Después de 2 años ☐

(Para casos donde se requiera)

Atentamente;

Alix Karine Pérez Martínez

C.I.: E- 84.595.723

DEDICATORIA

En la culminación de este gran logro académico en mi vida deseo agradecer:

A Dios Todopoderoso
Por su bondad y protección en todo lo que hago
Muy cariñosamente a mi esposo MARTIN
por su amor, comprensión, apoyo y motivación en cada momento
Siempre te amare (ALMA)
A mis tres hijos: Martin, Karine Andrea y Mateo
quienes con su amor, alegría y ternura me animan a seguir adelante
A mis padres Juan Ismael y Flor Alicia (tu partida al cielo es tan difícil)
Por su amor, dedicación, orientación y ejemplo permanente
A mis hermanos
Jhon Jairo, Belkys Adriana, Angélica, Patricia Jhoanna Alicia y Juan Ismael
Con quienes he vivido y compartido siempre momentos especiales, de amor y apoyo
A mi nonito Belisario, mi Tía Rosa, Tíos y Sobrinos
Por su motivación positivismo y ayuda siempre en mi vida

RECONOCIMIENTO

Expreso mis sinceros reconocimientos a:

A Magdelis, Leli, Stella, Maryuri, Luz Marina y Belkys
Por su amistad, sus consejos y ánimo para finalizar este gran reto,
Esos Detalles que Generaban Animo para Retomar Decisión de Continuar
Al personal que labora en el Hospital “Samuel Darío Maldonado”
Al Decano y personal administrativo de postgrado
de la Universidad Experimental Nacional del Táchira
A mis docentes y compañeros de estudio de la maestría
A mi tutor, Mgs. José Alejandro por su experiencia y dedicación
A mis Jurados Mgs. Ofelia Josefina, Juan Carlos y Gerson
quienes con sus orientaciones y aportes me impulsaron
Para culminar este trabajo satisfactoriamente

ÍNDICE

	Pág.
Acta	ii
Autorización	iii
Dedicatoria	iv
Reconocimiento	v
Índice	vi
Índice de Cuadros	x
Índice de gráficos	xii
Resumen	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Justificación	8
1.5 Limitaciones en el desarrollo del trabajo de investigación	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	12
2.2. Bases Teóricas	18
2.2.1 Información general del Hospital “Samuel Darío Maldonado”	18

2.2.3 Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa 32
2.2.4 Proceso gerencial y herramientas para la gestión administrativa 40
2.2.5 Enfoque Gerencial Estratégico y la gestión administrativa 41
2.2.6 Diagnostico Estratégico con el Análisis FODA 43
2.3. Aspectos legales 45
2.4. Sistema de variables y operacionalización 47

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel de la Investigación 50
3.2 Diseño de la Investigación 50
3.3 Población 51
3.3.2 Muestra 53
3.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos 56
3.5 Validez y Confiabilidad 58
3.5.1 Prueba Piloto 58
3.6 Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos 60

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados para el objetivo N° 1 63
4.1.1. Análisis del Subindicador: Planes institucionales 70
4.1.2. Análisis del Subindicador: Presupuesto 71
4.1.3. Análisis del Subindicador: Recursos (Humanos, materiales) 72

4.1.4. Análisis del Subindicador: Procesos y procedimientos 73
4.1.5. Análisis del Subindicador: Estructura organizacional 74
4.1.6. Análisis del Subindicador: Comunicación 75
4.1.7. Análisis del Subindicador: Seguimiento 75
4.1.8. Análisis del Subindicador: Monitoreo 76
4.1.9. Análisis del Subindicador: Evaluación de desempeño 77
4.2. Resultados para el objetivo N° 2 78
4.2.1. Análisis de indicador: Factores internos 82
4.2.1.1. Análisis del Subindicador: Rendimiento de Servicios 82
4.2.1.2. Análisis del subindicador: Trabajo en equipo 83
(Equipos para apoyar la gestión administrativa)
4.2.1.3. Análisis del subindicador: Desempeño laboral 84
4.2.2. Análisis de indicador: Factores externos 84
4.2.2.1. Análisis del Subindicador: Estadísticas epidemiológicas 84
4.2.1.2. Análisis del subindicador: Características de usuarios 86
4.2.1.3. Análisis del subindicador: Competencias en el mercado 86
4.3. Resultados para el objetivo N° 3 87
4.3.1. Análisis del Indicador: Perfil gerencial 94
4.3.2. Análisis del Indicador: Función gerencial 95
4.4. Interpretación de resultados a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación 96
4.5. Conclusión del análisis de resultados 103

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones 107
5.2 Recomendaciones 108

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARÍO MALDONADO" EN SAN ANTONIO DE TÁCHIRA.

6.1. Presentación de la propuesta 111

6.2. Fundamentación para la propuesta de estrategias 112

6.3. Desarrollo de la propuesta 112

6.3.1. Determinación del escenario para la formulación de estratégias 114

6.3.2. Procedimiento para la selección de estratégias adecuadas al caso del Hospital 118

6.3.3. Desarrollo de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 119

6.3.3.1. Resultados obtenidos, por la aplicación de la matriz FODA 124

6.3.3.1.1. Estrategias propuestas (Fortalezas - Oportunidades) 124

6.3.3.1.2. Estrategias propuestas (Debilidades - Oportunidades) 124

6.3.3.1.3. Estrategias propuesta (Fortalezas - Amenazas) 125

6.3.3.1.4. Estrategias propuesta (Debilidades - Amenazas) 126

6.4. Presentación de estrategias formuladas 127

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 131

ANEXOS 140

Anexo 1. Cuestionarios de la investigación. 141

Anexo 2. Validación. 145

LISTA DE CUADROS

		PAG.
1.	Matriz FODA	44
2.	Operacionalización de variables	49
3.	Población del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio, Estado Táchira. Año 2016	52
4.	Distribución de trabajadores Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio, Estado Táchira, por número de cuestionarios. Año 2016	56
5.	Presentación de los resultados para el objetivo N° 1, Aplicación de Cuestionario N°1	65
6.	Presentación de frecuencia y porcentaje de cuestionario N°1 por estrato	69
7.	Presentación de las respuestas para el objetivo N° 2. Aplicación de Entrevista	80
8.	Presentación de los resultados para el objetivo N° 3. Aplicación de Cuestionario N°2	90
9.	Presentación de la interrelación de los subindicadores en los cuestionarios N°1 y N°2 y entrevista según la fases de la gestión administrativa	98
10.	Presentación de la interpretación de resultados a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación	99
11.	Identificación de aspectos internos, percibidos en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira	104
12.	Identificación de aspectos externos, percibidos en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira	105

13. Presentación de aspectos relacionados con las fases de la gestión administrativa establecidas en la investigación 113
14. Factores internos relacionados con la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” 116
15. Factores externos relacionados con la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” 117
16. Matriz FODA en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio del Táchira 122
17. Estrategia para el fortalecimiento de la planificación gerencial en la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira 127
18. Estrategia para el fortalecimiento de la organización gerencial en la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira 128
19. Estrategia para el fortalecimiento de la dirección gerencial en la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira 129
20. Estrategia para el fortalecimiento del control gerencial en la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira 130

LISTA DE GRAFICAS

	PÁG.
Grafica N° 1. Resultados en general del Cuestionario N°1	64
Grafica N° 2. Presentación por estrato y porcentaje de cuestionario N°1	70
Grafica N° 3. Resultados en general de la primera parte del Cuestionario N°2 correspondiente al perfil gerencial	88
Grafica N° 4. Resultados en general de la segunda parte del Cuestionario N°2 correspondiente a la función gerencial	89
Grafica N° 5. Situación de la institución frente a las fases de la gestión administrativa según matriz FODA	118

Universidad Nacional Experimental del Táchira
Vice-Rectorado Académico
Decanato de Postgrado
Maestría en Administración de Instituciones de Salud

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARÍO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA

Autor: Pérez Martínez Alix Karine
Tutor: Tarazona Forero José Alejandro
Fecha: Febrero 2017

RESUMEN

Alix Karine Pérez Martínez, "Gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio del Táchira".Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de Instituciones de la Salud, tutor: Lcdo. Msc. José Alejandro Tarazona Forero. Se presenta la siguiente investigación cuyo objetivo general es proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira. El principal argumento para realizar el estudio fue el lograr determinar la situación respecto a la gestión administrativa con los factores que puedan estar relacionados con la realidad, de allí que se analizaron las circunstancias y se plantearon los objetivos de la investigación. Posteriormente se realizó una revisión bibliográfica. Se definió la metodología de trabajo para realizar el estudio de campo así se buscó la información requerida, mediante una investigación de campo, de diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo. Se analizaron los resultados, lo que generó una propuesta para las estrategias, con el uso de la matriz FODA y desarrollando este al cumplir con los procedimientos que presenta en su literatura, básicamente se proponen cuatro estrategias importantes, para el desarrollo potencial de la gestión administrativa de manera que se integren las fases del proceso gerencial en todos sus ámbitos, finalmente las conclusiones han determinado que, con estas estrategias el personal vinculado al hospital podrá poner en práctica condiciones claves para alcanzar metas que favorezcan la sostenibilidad de la institución.

Palabras Claves: Gestión, Administración, Estrategias, Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", matriz FODA.

INTRODUCCIÓN

Para las instituciones prestadoras de servicios de salud como el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", hoy en día, es de vital importancia lograr la aplicación de proyectos, planes, programas, estrategias articulados e interrelacionados desde las fases la gestión administrativa, tener elementos tan fuertemente armonizados, que le permitan trazar sus metas para el mejoramiento y de esta forma ser eficientes, pioneros y propender la sostenibilidad en el tiempo.

La gestión administrativa permite centrar la atención en asuntos claves de la institución y facilita el detectar las oportunidades que, en potencia podrían ayudar a mejorar las condiciones de la institución, además, de medir el desempeño y constituir una base para la comparación interna entre productos, servicios, procesos y departamentos, además, la medición de los costos de calidad que sirve para poner en relieve la costó efectividad. Su despliegue es el primer paso hacia la calidad y el mejoramiento.

Este trabajo describe las estrategias de la gestión administrativa resultantes de un proceso investigativo estructurado, coherente y aplicable para el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" mediante una metodología de trabajo de campo, de diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo, lo que permitió establecer un diagnóstico y la identificación de los factores influyentes en el desarrollo de la gestión administrativa.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Para comenzar el presente discurso escrito, es importante destacar que el mundo empresarial de hoy ha evolucionado en la medida en que los recursos tecnológicos y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejos. La amplitud y profundidad de los cambios que se han producido en las últimas tres décadas en el entorno económico, social, político y medioambiental en el que se mueven las organizaciones, están conllevando a la revisión de los paradigmas que durante décadas prevalecen en referencia a las teorías de la práctica gerencial.

En función de lo antes expuesto se tiene en cuenta a Arias (2006), quien expresa que "el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder". (p.41), así se presentan de forma detallada los elementos que permitirán luego formular el problema, el cual está relacionado con la gestión administrativa que se desarrolla en el Hospital tipo II "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio del Táchira, por consiguiente en las líneas que continúan se expresa de forma integral la descripción de la situación a estudiar mediante esta investigación.

Debe partirse de que es importante reconocer que las organizaciones de una u otra forma prestan servicios, tomándose servicios como cualquier actividad o beneficio que una parte puede brindar a otra. En el caso de instituciones de salud, estos servicios permiten satisfacer una necesidad humana fundamental como lo es la subsistencia, que

se refleja en la salud física y mental, desprendida esta clasificación de la taxonomía de necesidades humanas desarrollada por Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Martin Hopenhayn (1986), lo cual implica que las instituciones de salud logren contar con características administrativas y asistenciales que permitan prestar servicios adecuadamente y así lograr cubrir esta necesidad a los usuarios que acuden.

Específicamente se pueden considerar algunas características especiales que poseen los servicios de salud que se prestan como son la intangibilidad, inseparabilidad y la variabilidad extraídas de fundamentos transversales del marketing. Sobre la característica de la intangibilidad del servicio, esta hace referencia a que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, las personas que se someten a una operación quirúrgica no pueden ver el resultado antes de finalizar dicha cirugía.

La inseparabilidad del servicio, se genera debido a que el usuario también está presente cuando se produce el servicio, es decir, la interacción que se da, es una condición especial de la prestación de un servicio de salud. Ahora bien, la variabilidad del servicio, hace referencia a que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, condicionada su variación al factor humano. Por ejemplo, cada servicio que presta un profesional de la salud puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el usuario o el grado de cansancio que sienta en el transcurso de su jornada laboral.

Así que, esto resulta para las organizaciones del sector salud, que prestan servicios, en que gozan de importancia en la actividad empresarial. Resaltando que, avanzando en el camino de la sostenibilidad, ya se cuentan con muchas empresas de servicios de salud exitosas con esfuerzos enfocados tanto en sus clientes externos como

internos, además comprenden la cadena de utilidades del servicio, que consiste en vincular las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los clientes.

Por lo descrito anteriormente, es conveniente mencionar que actualmente para las instituciones de salud se requiere contar con una gestión administrativa que implica desarrollar ciertas etapas utilizando todos los recursos presentes en la organización con el fin de alcanzar aquellas metas que favorezcan el posicionamiento, la calidad en la prestación de servicios, preferencia y sostenibilidad. No estará por demás traer a colación un aporte de Chiavenato (2007), quien afirma:

> La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etcétera. (p. 12).

Este aporte refleja la importancia significativa del reto que deben alcanzar las organizaciones bajo el liderazgo de sus directivos para direccionar, desarrollar y aprovechar esfuerzos identificando que se tiene, como se quiere y hacia donde se va con claridad, acorde con el entorno y las necesidades , todo esto basado en la participación activa de los integrantes de la organización en todos los niveles (gerencial, misional o de apoyo) donde el trabajo en equipo se convierte en pieza clave de este proceso.

Por ello, las organizaciones en general, incluidas las del sector salud, vienen desplegando esfuerzos por contar con una gestión administrativa que permita alcanzar esfuerzos alineados, uso racional de recursos y satisfacción de clientes internos y externos asegurando así la satisfacción, sostenibilidad, rentabilidad y permanencia en el tiempo.

A este análisis interesa llegar porque la institución “Dr. Samuel Darío Maldonado”, hospital tipo II que ofrece atención en salud a la ciudad de San Antonio, El Palotal, Ureña, sus alrededores y el área fronteriza, con servicios de consulta externa, emergencia, hospitalización, sala de atención de partos, cirugía, radiología, laboratorio, banco de sangre, odontología, farmacia, medicina preventiva con 12 especialidades (pediatría, cirugía, ginecología, medicina interna, neurología, psiquiatría, psicología, nefrología, gastroenterología, otorrinolaringología, endocrinología y neonatología), además, posee ciertos programas especiales de atención a los usuarios como lo son, el programa CAREMT (enfoque cardiometabolico y tabaco con apoyo de medicina interna, nefrología y endocrinología)dirigido a población con presencia de patologías de riesgo cardiaco y metabólico que acude a esta institución, el programa “PASDIS” (atención en rehabilitación) dirigido a personas con discapacidad ofreciendo apoyo en terapias y alternativas de rehabilitación, se encuentra también intervención al niño/niña/adolescente (que involucra especialidades como pediatría y neonatología), salud sexual y reproductiva (aborda alto riesgo obstétrico, patología de cuello uterino y climaterio y menopausia, planificación familiar y control prenatal con apoyo de especialidad de ginecología), salud mental (abordaje de eventos mentales con apoyo de psiquiatría y psicología), , Tuberculosis (apoyado por medicina interna) y el programa Ampliado de Inmunizaciones PAI dirigido a la inmunización de niños y adultos a través de las diferentes vacunas que provee el MPPS ministerio del poder popular para la salud, aun cuando posee algunas características relacionadas la gestión administrativa y de organización es una institución susceptible de determinar sus alcances, profundidad y estructuración de la gestión administrativa para así fortalecer, mejorar y/o generar los componentes del proceso administrativo. Por sus características, este tema se enmarca dentro de la Gerencia Estratégica y los diferentes aspectos que ella engloba.

Sobre este tema es necesario mencionar que el hospital objeto de estudio, posee una gestión administrativa con algunas debilidades evidenciada a través de diversas

visitas realizadas a esta institución por parte de la investigadora, donde se indago con trabajadores de los diferentes estratos definidos, según la investigación, como lo son personal administrativo, enfermería y obreros (aseadoras), información sobre los componentes del proceso administrativo resultando, por ejemplo, que se cuentan con planes institucionales más es variable que confirmen si están actualizados o no, sobre estrategias institucionales lideradas desde la dirección varían las opiniones sobre qué tipo de estrategias y si están vigentes, aunque poseen actualizados los objetivos, propósitos y metas para algunos estos aspectos son conocidos y para otros trabajadores todo lo contrario. Hallazgos también denotados al sostener conversación con las autoridades del hospital quienes expresaron aun cuando reconocen la importancia de la gestión administrativa algunas dificultades administrativas y operativas influyen notoriamente en las condiciones ideales para un hospital, pudiéndose causar esta situación por la débil disponibilidad de recursos humanos, materiales (medico quirúrgicos y de papelería espacialmente) y de asignación de recursos financieros, además con cambios administrativos y asistenciales frecuentes, la rutina en las labores en los trabajadores o incluso, la confianza en el dominio del sector salud al ser el único hospital de referencia en el sector.

De lo anterior, se desprende que pueden existir esfuerzos desiguales en los trabajadores, que haya existencia de reprocesos administrativos y/o asistenciales por débil direccionamiento en las acciones que deben estar alineadas con los objetivos del hospital, baja productividad en los servicios especialmente en las metas quirúrgicas las cuales no son alcanzadas en 100% debido a la variable operatividad de los quirófanos, comentarios de inconformidad por parte de los usuarios externos por la espera en la atención y trato brindado, esto relacionado con las debilidades en cuanto a la planificación, dirección, organización y control de las acciones para que se desarrollen acordes con criterios de calidad hacia los trabajadores y usuarios externos del hospital, por lo anterior es posible que sobrevenga una disminución en la productividad de los

servicios, un bajo sentido de pertenencia, desmotivación e insatisfacción de los trabajadores al no estar armonizados con un proceso administrativo eficiente y efectivo.

En consecuencia, las implicaciones al no lograr ejercer una gestión administrativa integral en el hospital pueden ser la afectación del avance en el cumplimiento de la misión e incluso la visión del hospital, desorganización en las labores de los trabajadores y uso de los recursos pues si no se lleva a cabo una gestión administrativa estructurada tienen muy pocas probabilidades de lograr cumplir sus objetivos o de saber cuándo y dónde se están separando del camino visualizado. Conviene observar, sin embargo, que existen alternativas para solventar lo presentado como por ejemplo, identificar los factores que influyen en el desarrollo de la gestión, analizar las herramientas estratégicas que permitan aportar al mejoramiento de la gestión administrativa y lograr el diseñar estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del Hospital. Todo esto revela la importancia de esta investigación que permitiría mejorar, desde el punto de vista gerencial, la gestión administrativa del hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado”.

1.2. Formulación del Problema

Por lo anteriormente expuesto, dentro de lo que se destaca una gestión administrativa susceptible de mejorar, existencia de planes documentados pero desactualizados junto con expresiones sinceras de las autoridades del hospital sobre que se presentan debilidades con respecto a contar con una gestión administrativa ideal. Se genera la posibilidad de analizar esta situación a través de la formulación del problema que contiene los siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual respecto a la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira?

¿Qué factores influyen en el desarrollo de la gestión administrativa del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira?

¿Qué características debe tener un proceso gerencial y que herramientas de este proceso aportan al fortalecimiento de la gestión administrativa del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

¿Qué estrategias gerenciales se podrían diseñar para fortalecer la gestión administrativa del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la situación respecto a la gestión administrativa que actualmente presenta el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

Identificar los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

Caracterizar el proceso gerencial a través de sus herramientas para el fortalecimiento de la gestión administrativa del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

Diseñar las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira.

1.4. Justificación de la Investigación

Por medio de esta investigación y desde el punto de vista social, se resalta que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, en general, en materia de derecho social y de salud, se registra la introducción de un conjunto de derechos sociales considerados en forma integral e interconectados. En materia de salud, el Estado asume una posición definida con respecto a la atención de la salud, donde destaca la prioridad de inclusión, participación y de responsabilidad con respecto al cuidado de aquellas personas que padecen trastornos de salud. Esto ha fomentado que las instituciones de salud deban apropiar procesos organizados y suficientes donde sean capaces de producir cambios y transformaciones a las situaciones actuales mediante un análisis realista y proactivo que se refleje en atenciones con calidad, a lo cual no puede ser ajena ninguna institución de salud en Venezuela.

Teniendo en cuenta el punto de vista práctico, se encuentran las Líneas Generales del Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013 – 2019 en el Ministerio del Poder Popular para la salud, de las cuales se extrae el objetivo Nacional de construir una sociedad igualitaria y justa , el cual dentro de sus objetivos estratégicos y generales incluyen el asegurar la salud de la población, a través del fortalecimiento continuo y la consolidación de todos los niveles de atención y servicios del Sistema Público Nacional de Salud, priorizando el nivel de atención primaria para la promoción de estilos y condiciones de vida saludables en toda la población, el articular bajo la rectoría única del Sistema Público Nacional de Salud a todos los órganos y entes prestadores de servicios de salud públicos y privados junto con el articular todos los niveles de protección, promoción, prevención, atención integral y

rehabilitación a la salud individual y colectiva en el marco de áreas de salud integral, los cuales pueden desplegarse mediante una gestión administrativa eficiente como elemento esencial para el mejoramiento y con ello brindar muchas posibilidades a los usuarios de las Instituciones de salud, de una atención integral, además de ser una herramienta probada para optimizar la ventaja competitiva adaptada a las necesidades de los usuarios.

Desde el punto de vista teórico, conviene observar entonces, que la gestión administrativa puede complementar la gestión de carácter humano centrada en la esperanza activa en la administración de la salud pública en Venezuela, para lo cual es coherente la referencia del modelo de procesos administrativos según Chiavenato quien señala que la planeación, organización, dirección y control, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial.

Chiavenato (2012) fue uno de los pioneros en mencionar estos cuatro pilares de la administración, y los explica de manera concreta de la siguiente forma:

- Planificación: Es el proceso que comienza con la visión de la organización, donde se plasma la misión de la organización, mediante la fijación de objetivos, las estrategias y políticas organizacionales.

- Organización: Consiste en lograr establecer el cómo de todo lo que tiene que ver con las tareas y labores primordiales para que la organización alcance las metas y visiones que se ha impuesto.

- Dirección: Función que comprende motivar a los trabajadores, guiarlos, escoger los mejores canales de comunicación, relacionando conceptos como seguimiento, asesoría y retroalimentación, junto con trabajo en equipo y resolución de conflictos.

- Controlar: Como la medición del desempeño de lo ejecutado, se complementa con tareas periódicas de comunicación, retroalimentación, planeación y formulación de metas, objetivos y seguimiento del alcance de cada una de éstas en los puestos de trabajo que se hallen involucrados.

Finalmente desde el punto de vista metodológico, esta investigación pretende lograr presentar estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira siguiendo pautas y referentes validos relacionados con la gestión para generar conocimiento válido y confiable. Esta investigación sigue una secuencia lógica de procesos y respaldada para su desarrollo con la aceptación e interés por parte de la dirección del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado".

En resumen, la justificación de este trabajo académico se puede sintetizar para el Hospital " Dr. Samuel Darío Maldonado" en poder generarle varios beneficios, como por ejemplo, que su desarrollo va a permitir mejorar los conocimientos sobre gestión administrativa a la gerencia de esta institución, se divisara la importancia y beneficio de unificar los procesos y procedimientos del Hospital, dará herramientas para fortalecer las competencias de los trabajadores frente a la gestión administrativa, fomentara el aprovechamiento de recursos existentes lo cual permitirá reflejar una institución más eficiente frente a la comunidad en general.

1.5. Limitaciones en el desarrollo del trabajo de investigación

En el desarrollo de esta investigación, se presentó el Estado de Excepción Constitucional en Venezuela, declarado desde el 21 de agosto de 2015 en seis municipios del Estado Táchira (Venezuela), en frontera con Norte de Santander en Colombia. Ingresan a Colombia personas deportadas, retornados y expulsados.

El 8 de septiembre se amplía el estado de excepción en los municipios de: Indígena Bolivariano Guajira, Mara, Almirante Padilla del estado Zulia, en frontera con Cesar y La Guajira en Colombia.

Los registros de población retornada, ascendieron a un total de 22.302 retornados en Norte de Santander, La Guajira, Arauca y Vichada. Información suministrada por la Unidad nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (7/10/15).

Este hecho afecto la fluidez de la investigación, debido a que al momento del cierre de la frontera se anuló el poder concretar los acercamientos con el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", sin embargo, pasados unos meses se dio entre los presidentes de Colombia y Venezuela, la opción del paso "humanitario" para estudiantes y población que requería atención en salud, por el puente de San Antonio. Por ello, se logró nuevamente hacer presencia en el Hospital, aunque se percibió algo de desmotivación del personal correlacionada con las dificultades sociales y económicas que se estaban vivenciando, razón por la cual no se lograba dinamizar el proceso investigativo en la institución, por lo cual la Lic. Ofelia Josefina Manchego, contacto directamente en el hospital a la jefe coordinadora de enfermería lo cual facilito la receptividad de los profesionales relacionados con aportar información necesaria para incluir en el trabajo, así como los trabajadores que debían diligenciar los cuestionarios.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Al comenzar la siguiente parte del trabajo o segundo capítulo, se requiere mostrar escritos que contengan disertaciones teóricas sobre el tema objeto de estudio, en principio se lograron obtener trabajos de investigación que han tratado aspectos relacionados con las variables de investigación y que de manera exhaustiva se analizaron para que fueran seleccionados como antecedentes referentes del presente estudio, guardando estos relación directa con los aspectos que envuelven la gestión administrativa de una institución y en particular con las organizaciones que ofrecen servicios de salud, entre otros se destacan los siguientes antecedentes:

Avendaño, (2010). Realizo una investigación titulada: Análisis de la nueva gerencia hospitalaria un nuevo enfoque de gestión administrativa dentro del sector hospitalario. “estudio de caso”, Tunja, Colombia, trabajo desarrollado para obtener título de Maestría en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, que tuvo como objetivo determinar que hallazgos e implicancias traen las transformaciones ocurridas con el fondo del nuevo modelo administrativo de la gestión hospitalaria, en el Hospital San Rafael de Tunja como Institución objeto de estudio del caso.

En esta investigación se realizó un estudio exploratorio, que incluyo la revisión de documentos para estudiar detalladamente la información referente a: los ingresos, los gastos, el recaudo de cartera, y el comportamiento de la focalización del gasto antes y después de la adopción de la Nueva Gerencia Hospitalaria. Por lo cual la autora depuro la información de las ejecuciones de ingresos, gastos y producción del área financiera entre los años 2000 al 2009. Se pudo evidenciar que el modelo de Gerencia

Pública Hospitalaria implementado en la E.S.E. Hospital San Rafael de Tunja genero cambios, donde se busca direccionar el funcionamiento de la entidad dentro de un ámbito más competitivo y eficiente; en este contexto, la venta de servicios de salud, por parte de este Hospital, es el principal objetivo de esta Institución.

De tal manera que al tener en cuenta los resultados de la investigación citada se resume que la adopción de las nuevas técnicas de Gestión Pública al interior de los hospitales le han brindado a estas instituciones, las herramientas para poder jugar bajo las reglas que impone el mercado donde la competitividad, la productividad empresarial y la rentabilidad son elementos de vital importancia para poder influir en el sistema de manera eficiente. Sin embargo, estos instrumentos de gestión no son suficientes para garantizar la estabilidad económica de los hospitales, si no se da el compromiso de los entes reguladores para garantizarle el mínimo de flujo de recursos a estas entidades y así cubrir sus gastos junto al control de diversos hábitos deficientes relacionados con la corrupción y el manejo burocrático.

Este antecedente está relacionado con la presente investigación por el modo de aplicar el proceso administrativo en la organización objeto de estudio ya que la autora forma parte de las funciones administrativas y de la gestión en particular en los aspectos financieros y contables, como se evidencia en los resultados del trabajo citado, de allí que se da en los resultados de la investigación una debida importancia al equilibrio económico, fortaleciendo los efectos positivos que tiene en la dinámica empresarial para su aplicación en instituciones de salud, del mismo modo se pueden utilizar elementos que se propusieron en el diseño de la propuesta para fortalecer la del presente trabajo en relación a una gestión administrativa eficiente para el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado”.

Garrido, (2004). Realizo una investigación titulada: Proyectos innovadores entre el 2000 y el 2003 implementados en el Hospital Rafael Uribe Uribe (estudio de

caso), Bogotá D.C., Colombia, trabajo desarrollado para obtener título de Magíster en Administración de la Universidad de la Salle, la cual tuvo como objetivo Identificar los proyectos innovadores del Hospital Rafael Uribe Uribe entre el 2000 y el 2003 años; consistente en ver cuáles son los factores que desencadenaron y que impactaron la gestión, en este trabajo se ubica un proyecto denominado "SISPLACO": Sistema de Planeación y Control de Gestión, el cual surge como soporte administrativo de la institución y que se encuentra liderado por las oficinas de control interno y planeación del Hospital Rafael Uribe Uribe.

En esta investigación se realizó un estudio exploratorio bajo la modalidad de proyecto explicativo, donde se logró información por medio de entrevistas a los gestores de los proyectos innovadores (3) y a una funcionaria desde la Secretaria de Salud que conoce los proyectos de todos los Hospitales del Estado. Además incluyo la revisión de documentos para validación del impacto de los mismos reportado y de cuya investigación resulto afirmar que "SISPLACO" contribuye en el mejoramiento de la eficiencia ya que evita que una misma función la realicen dos personas y agiliza tanto planeación como control y elaboración de informes optimizando el tiempo, también el "SISPLACO" aporta al aumento de la productividad, porque gracias a una mejor planeación se ha alcanzado mayor eficiencia en la prestación de los servicios, mayor satisfacción del cliente y mayor demanda del servicio, lo cual abordo el autor con una propuesta para la empresa de mantener un equipo de trabajo estable logrando se instaure la gestión administrativa como permanente, a la par recomienda al Hospital que realice más benchmarking con otras empresas del sector salud para aprender de ellas, retomar las enseñanzas que sean aplicables al Hospital e ir de la mano con los avances administrativos para ser más competitivos y asegurar la supervivencia de la empresa.

Este antecedente está relacionado con la investigación actual en razón que el estudio demuestra beneficios en la gestión de producción del servicio de manera

eficiente por el uso adecuado del proceso administrativo lo cual es lo que se pretende activar en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” al contar con un modelo de gestión administrativa que garantice las estrategias, actividades y productos realizados, para dar alcance a los objetivos institucionales planteados por la gerencia desarrollando líneas de acción articuladas con los objetivos institucionales.

A nivel nacional de la República Bolivariana de Venezuela, se encuentra un trabajo relacionado con la investigación en desarrollo, que vale la pena presentar y es la siguiente: Díaz, (2010). Realizo una investigación titulada: Aproximación a la comprensión de la praxis gerencial en los hospitales militares desde una perspectiva bioética, Venezuela, tesis doctoral desarrollada para obtener título de doctor en ciencias gerenciales de la Universidad Nacional experimental politécnica de la fuerza armada nacional Bolivariana -UNEFA-, que tuvo como propósito el construir un corpus teórico para comprender la praxis gerencial en los hospitales militares. Para lo cual realizo una investigación interpretativa tomando una muestra de 12 individuos seleccionados de manera intencional teniendo en cuenta los principios de heterogeneidad y accesibilidad con el fin de lograr el mejor proceso comunicativo y de cuya investigación resulto que el ejercicio del poder desde el nivel más alto de la organización genera un trauma organizacional y causa un comportamiento orientado al utilitarismo, en el cual los intereses personales sacrifican la beneficencia del paciente, en correspondencia con una gerencia deficiente, generadora de resultados desfavorables lo cual abordo el autor con la recomendación de la identificación de la misión de los hospitales y con la selección de planes para lograr los objetivos en cada una de las áreas. Este estudio posee relación con la investigación propuesta puesto que identifica que desde el gerente deben poner en marcha todos los medios técnicos, financieros y humanos de que se dispongan para, en una forma conjunta, se asegure el funcionamiento eficiente de un hospital como la institución objeto de estudio.

Omaña, (2006). Realizo una investigación titulada: Lineamientos estratégicos para organizar la atención odontológica especializada en el Municipio de San Cristóbal del Estado Táchira, Venezuela, trabajo desarrollado para obtener título de Magíster en Administración de Instituciones de salud de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, el cual tuvo como objetivo la propuesta de lineamientos estratégicos para organizar la atención odontológica. En esta investigación se realizó un estudio descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible tomando una muestra de 249 usuarios (odontólogos) resultantes de uso de formula estadística para definición de unidades de estudio y de cuya investigación resulto que los servicios de atención odontológica ameritan algunas reformas y adaptaciones acordes con mejoramiento de condiciones de prestación de servicios y procesos junto con mejora en la capacitación integral de los profesionales lo cual abordo el autor con la presentación esquemática de lineamientos estratégicos desde el punto de vista legal, institucional, humano y económico. Con lo anteriormente narrado se determina la relación que se prevé con la investigación, puesto que se pretende lograr en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" la generación de lineamientos estratégicos para una gestión administrativa eficiente y eficaz.

Casanova, (2006). Realizo una investigación titulada: Lineamientos gerenciales para la organización de un centro de información en medicamentos en el servicio de farmacia del hospital central de San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela, trabajo desarrollado para obtener título de Magíster en Administración de Instituciones de salud de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, que tuvo como objetivo el proponer lineamientos gerenciales para la organización de un centro de información de medicamentos en el servicio de farmacia, así se realizó un estudio de campo, de naturaleza descriptiva, donde conformaron dos poblaciones: la población I, constituida por los profesionales farmacéuticos (5), y la población II, formada por los usuarios del servicio de farmacia (71). De allí que se desarrollaron dos fases de estudio, una de Diagnóstico y la otra de Diseño. Como instrumento para la recolección de datos se

diseñaron dos (2) cuestionarios uno dirigido a cada población, compuesta por (21-13) ítems, para los farmacéuticos y usuarios internos, diseñados con base a los indicadores previstos en la operacionalización de la variable, utilizando una escala tipo Likert con tres alternativas de respuestas. Para determinar la validez del instrumento se recurrió a juicio de expertos, y su confiabilidad se calculó a través del método Alfa de Cronbach. De esta investigación resulto que el proceso administrativo posee deficiencias por cuanto no se hace un diagnóstico de los problemas y no existe un plan de información que permita conocer como es la gestión de la institución. En cuanto a la misión, visión y discusión y aprobación del plan los sujetos estudiados señalaron la relevancia de formular los mismos dentro del centro de información de medicamentos, a fin de procurar una funcionalidad optima del mismo.

En esta investigación citada se hicieron referencias sobre la organización de la institución dando como resultado que existen aspectos mejorables considerablemente tales como área física, organigrama funcional, acondicionamiento del área, formación de recurso humano, diseño de manuales, procuración de recursos científicos y técnicos esto en procura de la optimación organizacional lo cual abordo el autor con la presentación de una propuesta con lineamientos gerenciales que pretende proporcionar una estructura organizacional adecuada al centro de información en relación a los medicamentos, que faciliten los medios requeridos para lograr el óptimo funcionamiento del mismo, y de igual manera, satisfacer las expectativas y exigencias de los usuarios y personal del equipo de salud.

La relación de este estudio con esta investigación se enlaza en compartir la iniciativa de brindar elementos de la gestión administrativa, para el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” como herramienta clave que incluye un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba para que todos estén alineados con los objetivos formulados en la planificación.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas de una investigación, representan argumentos y apreciaciones que sustentan el estudio, esto para ubicar de manera teórica científica al lector con el tema objeto de estudio seleccionado para indagar desde las bases conceptuales y epistemológicas, haciendo el discurso de todo el trabajo más comprensible. Al respecto Balestrini (2006), destaca que el propósito de las bases teóricas es la "definición del paradigma teórico epistemológico que orienta el sentido y las líneas de acción de la investigación" (p.91). Por lo tanto, las bases teóricas deben ser construidas después de una búsqueda minuciosa para poder seleccionar así una plataforma sólida de conocimientos, que permitan al investigador fundamentar sus planteamientos o supuestos surgidos durante el desarrollo del estudio, todo con el firme propósito de consolidar los resultados y finalmente sustentar la propuesta que para el caso consiste en proponer lineamientos de gestión administrativa exigidos por las instituciones objeto de estudio.

2.2.1 Información general del Hospital "Samuel Darío Maldonado"

El hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" se considera un hospital tipo II según normas de clasificación de establecimientos de atención medica del sub-sector salud, publicado en Gaceta Oficial N° 32.650 de 21 de enero de 1983. Está ubicado en la ciudad de San Antonio del Táchira, cabecera del Distrito Sanitario San Antonio N°03. El Municipio de San Antonio, donde se ubica el Hospital, limita al norte con el municipio Pedro María Ureña, al Sur con Junín, al este con Junín y Libertad y al oeste con las ciudades colombianas de Villa del Rosario, y Juan Frío. Es paso obligado atravesado entre la ciudad colombiana de Cúcuta y San Cristóbal, la capital del estado Táchira. Está muy próximo al Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia). Esta institución de salud presta sus servicios a las comunidades del municipio Bolívar, Pedro

María Ureña y también a pacientes del área de frontera del vecino país Colombia. Lográndose así, estimar que el Hospital potencialmente da cobertura a unos 185.521 habitantes del área de influencia detallados así: 66.362 habitantes del Municipio Bolívar (según el censo para el 2011), 49.326 habitantes del Municipio Pedro María Ureña (Según proyecciones del INE para el año y 69.833 habitantes de Villa del Rosario (Según censo 2005 DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

En cuanto a la infraestructura se encuentra que posee un diseño horizontal con tres (3) pisos así: un nivel denominado planta baja funciona emergencia general, la morgue, laboratorio clínico, servicio de radiología, inmunización, consulta externa general, especializada (neumología, endocrinología, endocrinología, pediatría, ginecoobstetricia, psiquiatría, psicología, medicina física y rehabilitación y ecografía) y preventiva, también se encuentran: recaudación de costos, central telefónica, departamento de mantenimiento y deposito. En el primer piso está ubicada la dirección, la subdirección, servicios administrativos: oficina de personal, epidemiologia distrital, jefatura de enfermería, promoción social para la salud, farmacia, publicaciones, nutrición y dietética, higiene de los alimentos y zoonosis, historias médicas, banco de sangre, consulta de infecciones de transmisión sexual y de higiene del adulto.

Así mismo en el segundo piso se encuentra sala de partos, quirófanos, la unidad de recién nacidos, hospitalización de Gineco-obstetricia, hospitalización de pediatría, cirugía. Medicina interna funciona en el tercer piso. Igualmente sobre el servicio de cirugía, área quirúrgica para practicar cesáreas y cirugías ambulatorias, se destaca que los días lunes y miércoles se efectúen cirugías del área de Gineco-obstetricia, mientras que el martes y jueves se practican cirugías de tipo ambulatorio como intervención de hernias umbilicales o inguinales, varicoceles y esterilizaciones.

Adicional al quirófano, se encuentran habilitadas el área de recuperación de anestesia y cuatro camas en dos habitaciones ya remodeladas, para la hospitalización temporal de los pacientes que son intervenidos. De tal manera que se tienen programadas efectuar hasta cuatro cirugías diariamente. Del mismo modo para el caso de una emergencia, si la cirugía no es de alta complejidad, se puede realizar en el hospital, ya que se cuentan con médicos especialistas, anestesiólogo y personal de enfermería capacitado. De lo contrario, el paciente debe ser referido hacia el Hospital Central de San Cristóbal.

En otro orden de ideas y revisando información sobre plataforma estratégica para la gestión del hospital, se pudo obtener que si bien existe una declaración de visión, misión, objetivo general y específicos para la institución no existe manera de obtener la metodología que se siguió para su construcción inclusive su momento de generación tampoco es identificable. Pues la visión actual del Hospital “Samuel Darío Maldonado” es la siguiente: “Ser una de las mejores organizaciones cuyo propósito es brindar y ofrecer atención médica integral, que ofrezca eficacia y eficiencia administrativa promoviendo un ambiente agradable y cómodo, donde los usuarios tanto internos como externos satisfagan sus necesidades, con tecnología acorde al ámbito donde actué y un personal idóneo, con conocimientos, habilidades y destrezas cónsonas con la organización. Una gerencia participativa y autónoma integrando la participación comunitaria, multidisciplinaria, interinstitucional y de trabajo en equipo. Basada en los principios de equidad, universalidad, transparencia, justicias, beneficencias y autonomía”.

En este sentido la misión actual del Hospital “Samuel Darío Maldonado” es la siguiente: “El hospital II Dr. Samuel Darío Maldonado ofrece atención preventiva y medico asistencial. Tratando de satisfacer a los usuarios y la comunidad con el fin de mejorar su nivel de salud. Basándonos en los principios, creencias, valores, normas y procedimientos a través de la prevención, promoción, fomento, diagnóstico y tratamiento, atención de emergencias 24 horas, con una infraestructura adecuada para

dar cobertura, accesibilidad y capacidad resolutiva". Similarmente como objetivo general se expresa "Prestar a la comunidad en general atención en salud preventiva, curativa y la proyección de los programas con el fin de mejorar la calidad de vida del usuario".

Finalmente se encuentran estos objetivos específicos: (1) Prestar una atención medica en las áreas de medicina general, cirugía, odontología, pediatría, ginecología y otras áreas afines, estando siempre a la disposición del paciente en forma aceptable. (2) Crear conciencia de responsabilidad sanitaria a la ciudadanía. (3) Brindar al paciente los insumos necesarios que estén al alcance para su propia recuperación. (4) Estimular la responsabilidad de todo el personal y así prestara la colectividad asistencial de alta calidad.

2.2.2 Gestión Administrativa en la oferta de servicios Hospitalarios

Si bien las organizaciones pueden otorgar múltiples beneficios a quienes la integran y dirigen, mayor es la responsabilidad de la gerencia de administrar las actividades asociadas, referentes a la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros y recursos disponibles, para alcanzar las metas establecidas y por tanto el desarrollo competitivo de las organizaciones. Los sistemas de salud constituyen uno de los agentes de cambio más importantes de la sociedad contemporánea, pues de su actuación depende la calidad de vida y el bienestar de los miembros y colectivos de dicha sociedad.

Por lo cual, un hospital es una organización que ofrece servicios de salud donde se desarrollan múltiples y complejos procesos, de allí que se hace necesario la gestión administrativa hospitalaria para consolidar con exactitud la finalidad del mismo, para conseguir objetivos concretos, mejorando el cumplimiento de las metas, a corto, mediano y largo plazo. En el mismo orden de ideas, Asenjo (2002), explica que la gestión administrativa hospitalaria es un proceso mediante el cual, los responsables

operacionales de los servicios de salud, aseguran que los recursos disponibles sean utilizados eficaz y oportunamente, para lograr a través de decisiones asertivas y evaluación de resultados, la asistencia clínica o social que demanden los usuarios de manera oportuna con eficacia y eficiencia en la atención del individuo, familia y comunidad.

De acuerdo a las razones expresadas, la gestión administrativa de las instituciones de salud, deben cumplir con los parámetros establecidos para los diversos servicios de la organización, en este caso la organización hospitalaria, cuyo objetivo general debe estar orientado a garantizar la calidad en salud. Al respecto Rodas (2001), manifiesta "Se considera la calidad como un atributo integral de la estructura y funcionalidad de las organizaciones de salud, resultante de una sintonía de sus componentes y de los procesos."(p. 443), es decir, la calidad es un aspecto fundamental en toda la estructura y funcionalidad en las instituciones de salud, la misma, posee una diversidad, de características que permiten el carácter óptimo de su acción, y son fundamentales para alcanzar la satisfacción de los usuarios y proveedores de los servicios de salud.

Por las consideraciones anteriores, en los servicios médicos el objetivo principal es mejorar las condiciones de salud del paciente o usuario, con la optimización de recursos humanos, materiales y tecnológicos. Al respecto, Luna y Erazo (2001), plantean que la efectividad de la gestión administrativa se ve reflejada en la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos, la disposición de la garantía de calidad va depender de la adecuada y armoniosas organización de los recursos disponibles; por lo cual es fundamental la distribución ordenada de funciones y actividades basado en estrategias priorizando la gerencial. Las organizaciones del sector salud independientemente de su tamaño, clasificación y dependencias, bien sea en el ámbito público o privado, corresponden a unidades de servicio con mayores niveles de complejidad y responsabilidad que las de otras organizaciones públicas.

Por tanto, ofrecer y prestar un servicio de calidad significa poseer una gestión estratégica para que la gerencia en cualquiera de los casos, incorpore sus herramientas más efectivas a la actividad y de esta manera se cumpla con la responsabilidad compleja y multifacética que tiene una verdadera gestión administrativa, así se requiere tener capacidad para tomar decisiones y resolver problemas de manera muy rápida, con el fin de progresar en los beneficios que se obtienen con los recursos disponibles, tomando al usuario como eje fundamental y razón de ser de las instituciones hospitalarias. En ese sentido, Malagón y otros (2008), establecen que las competencias deberán establecerse en base a calidad y estas deben fundamentarse sobre los pilares de planeación, organización, satisfacción del trabajador, evaluación de gestión con sus respectivos controles de evaluación y supervisión, disposición permanente de retroalimentación y ética.

De igual forma las organizaciones de salud no escapan a la realidad de cambios, con la adopción de nuevas tecnologías en la calidad de gestión tales como la reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, entre otros, ayudando a propiciar nuevos espacios para que los trabajadores se desarrollen, de esta manera la salud pública será más competente y eficaz.

Todo lo señalado implica el deber ser de la gestión administrativa en las organizaciones en general incluyendo aquellas dedicadas a brindar un servicio de salud. Sin embargo, la realidad muestra otras circunstancias, específicamente en el sector salud se aprecia con crudeza la crisis que azota a los países de la región, expresada en problemas de accesibilidad y cobertura en los servicios asistenciales y en el deterioro progresivo de la salud de la población, dentro de una sistema de administración que funciona con errores en dada a sus funciones, deficientes procesos de planificación, organización dirección y control de los recursos asignados al sub sector publico salud,

que no está en la capacidad de dar respuestas a la complejidad de la relación gobierno gestión, sobre todo en un sector atravesado por tantos conflictos de poder.

En torno a las reflexiones teóricas precisadas se debe conocer entonces cuales son los campos de acción de la administración que van desde el hogar hasta las más complejas de las organizaciones ya que se requiere la integración sistemática de métodos, técnicas e instrumentos para obtener el logro de las metas. Munch (2006), indica que, “La administración es un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad y productividad en el logro de los objetivos” (p.17). Dicho proceso permitirá la efectividad y mayor productividad de cualquier organización a través de la simplificación del trabajo; la cual deberá realizar tareas en conjunto para resolver las necesidades que emergen de la interacción social. Por lo tanto, la administración es una actividad universal en el mundo moderno. Cada organización tanto privada como pública, de bienes o servicios, requiere tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos entre otros.

En el mismo orden de ideas, Munch (2006), expresa que, “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p.20). En términos generales, las organizaciones no pueden funcionar en forma improvisada, más aun en las instituciones de salud donde se requiere de respuestas rápidas ante las diferentes situaciones que se presentan, es decir, justo a tiempo por lo tanto es necesario trabajar en equipo y vinculando todas las etapas del proceso administrativo que ayuden a unificar el trabajo.

En la práctica del proceso administrativo se incluye un grupo de funciones interrelacionadas, cíclicas, interdependientes e interactivas, dejando claro que estas

actividades se manejan en forma simultánea; en efecto en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son: la planeación, la organización, la dirección y el control. En este orden de ideas, David (2009), define la planificación como: “El proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos planificados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados” (p.128). Es decir que prever sin planificación se podrían trabajar para propósitos antagónicos, impidiendo así que la organización avance efectivamente hacia sus objetivos.

Resulta oportuno señalar, que la planificación representa la materialización de la toma de decisiones que los gerentes quieren para sus organizaciones; cumple un rol primordial en el momento de la ejecución, control y evaluación de lo ejecutado por las organizaciones públicas. De igual forma, Munch (2006), expresa que “La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada” (p.20), de allí que la planificación disminuye las actividades redundantes y dispersas, pues la coordinación antes de los hechos tiene grandes probabilidades de detectar a tiempo el desperdicio y establecer los objetivos y normas que empleara para ejercer el control con el propósito de visualizar y comparar el rendimiento real de los objetivos e identificar cualquier desviación significativa.

Por estas razones, en las organizaciones la planificación debe establecerse en función de la misión de la institución y la visión, elegir los medios para alcanzarlos, de igual forma se debe establecer los planes, por lo general las organizaciones se administran con dos tipos de planes; los planes estratégicos que son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización, los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Por otro lado, la planificación como todas las fases del proceso administrativo se rigen por unos principios los cuales permitirán planear eficientemente según Munch y García (2012), dichos principios son: a) Factibilidad, lo que se planee debe ser realizable, es decir debe ser alcanzable, objetivos claros y precisos encuadrados dentro de la realidad y que respondan a la dinámica social. b) Objetividad y cuantificación, es necesario basarse en datos reales, precisos y cuantificables medibles, y no en opiniones subjetivas, y debe ser expresada en tiempo, dinero cantidades, implica la fijación de plazo definidos para ejecutar acciones que se planifican. Además está c) Flexibilidad, al elaborar un plan es necesarios establecer márgenes de holgura, que permitan afrontar situaciones imprevistas; esto significa que deben tomarse las previsiones necesarios con el fin de dotarlos de mecanismos de ajuste a los cambios que operen; d) Unidad, todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y estos deben formar una integración orgánica, armónica y coherente, e) Del cambio de estrategias, cuando un plan se extiende en relación con el tiempo(largo plazo), será necesario rehacerlo completamente y para esto debe haber cambios de estrategias, políticas y el programa debe modificar los cursos de acción, no debe confundirse con el principio de flexibilidad.

Referido a lo anterior, la planeación es básica y es el punto de partida y directriz primordial en toda actividad administrativa, más aún en las organizaciones de salud, se basan en la identificación y atención de los problemas de salud de las comunidades; por lo tanto es importante destacar elementos fundamentales necesario para una planificación excelente descritos por Munch y García (2012), es decir en orden la planificación puede ser de forma estratégica, táctica y operacional, en función al tiempo se puede planificar a largo plazo, mediano o corto plazo, en un nivel de alta dirección, directivo y operativo y algunos elementos van a estar dados de acuerdo al tipo de planeación, en la planeación estratégica es importante describir elementos tales como: misión y visión, ya que la acción de la organización debe dirigirse a futuro, desde luego comenzar con la declaración de la misión, que es la actividad o función básica de

producción o servicio, al determinar la misión, también está en condiciones de determinar la visión , el deseo a futuro de lo que desea la organización.

En este orden de ideas, una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer” en la etapa de planificación, debe determinarse cómo hacerlo y es allí donde se inicia la segunda fase del proceso administrativo que es la organización, en relación a esta fase Chiavenato, (2004), expresa: La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos) con el fin de alcanzar el objetivo predeterminado. De todos los recursos, el elemento humano es el más importante. Mediante la organización, las personas se agrupan para realizar mejor las tareas interrelacionadas y trabajar mejor en grupo. La función de organizar consta de cuatro componentes: tareas, personas, órganos, relaciones (p.347).

A través de la organización se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento de la institución o departamento. Con sus principios y herramientas se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas y los recursos necesarios a través de la coordinación de esfuerzos. Por otra parte, Bateman y Snell (2005), destacan que “Organizar consiste en ensamblar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, los cuales son necesarios para lograr metas”.(p.15) Por lo tanto es una actividad fundamental de la administración, se realiza para reunir y disponer de todos los recursos necesarios, que coadyuvan en los procesos de gestión enfocados dentro de la planificación, para proporcionar una atención de excelencia y eficacia hacia los usuarios y por ende se estaría haciendo una gestión administrativa optima que permita el logro de las metas de la organización.

En relación a esta fase, se aprecian tres elementos básicos de la organización descritos por Munch y García (2012), tales como: 1) Estructura, implica el

establecimiento del marco fundamental en la que habrá de operar el grupo, se establecen las funciones, jerarquías y actividades, dividir la carga de trabajo, en tareas que puedan ser ejecutados en forma lógica y eficiente; 2) Coordinación, en la misma se establece mecanismos para integrar las actividades propiciando la armonía y la adecuada sincronización de las actividades de los departamentos en un todo congruente para vigilar la eficacia de dicha integración,3) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones y tareas, es decir dividir la carga de trabajo, para que pueda ser ejecutado en forma lógica y secuencial por persona o grupos a esto también se le conoce como departamentalización.

De igual forma es importante analizar las etapas de la organización citados por Munch y García (2012), las cuales son: división de trabajo y coordinación; la división de trabajo es la separación y delimitación de las actividades, en función de precisar quien depende de quién, en la organización y que tareas debe de desarrollar, es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en las organizaciones de salud es un elemento fundamental ya que permite la gestión adecuada del funcionamiento, logrando un entorno organizacional eficiente y efectivo. Para dividir el trabajo se hace necesario primero jerarquización, disponer de las funciones del grupo social por rango, grado o importancia; la segunda, departamentalización, que divide y agrupa todas las funciones y actividades en funciones específicas con base en similitud. Una vez establecidas la jerarquización y la departamentalización, es necesario definir con claridad la descripción de funciones, actividades y obligaciones. Por otro lado, en la fase de organización se establece la estructura organizacional, es la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades, bien sea por funciones, productos o servicios, ofrecen estabilidad y permiten que los miembros de una organización trabajen unidos por un fin común.

Para concluir el proceso de organización en las instituciones de salud, permite que los gerentes tomen decisiones en cuanto a la disposición de procedimientos fundamentándose en cuatro aspectos angulares conceptuales: la división de trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación. Todos en conjunto van a producir un trabajo dirigido hacia la productividad, incrementando la efectividad y eficiencia de la organización y cuidando de que sea en forma lógica cada función requerida por los gerentes o líderes de la responsabilidad compartida que tienen los servicios de salud para el usuario.

En la organización hospitalarias objeto de estudio, es notorio realizar la actualización de dichas herramientas organizacionales que permita ser más operativos a la hora de diligenciar los diferentes procesos y de esta manera cumplir de manera oportuna con los objetivos previsto por la institución, establecer un organigrama que oriente al personal en sus líneas de mando, de igual forma la asignación de sus funciones de acuerdo a manual de cargos y su nivel de capacitación. Del mismo modo se deben unificar los procedimientos para cada acción fundamentalmente en los procedimientos de enfermería, por lo que es necesaria la actualización en los protocolos de atención.

Con respecto a la tercera fase del proceso administrativo que es la dirección, considerada como el elemento de la administración donde se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones; se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Para Chiavenato (2007), “Es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos; conduce y orienta a las personas rumbo ellos” (p.81) La dirección forma parte importante en el estudio de la gestión administrativa y en el rol del gerente, así la dirección se percibe como el hecho de influir en los individuos para que coadyuven en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y departamentales.

En este mismo orden, Koontz, Weihrich y Cannice (2008), plantean que “Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar” (p.33) Por consiguiente, se evidencia la necesidad de un gerente líder , que logre enfocar y distribuir funciones dentro del talento humano, enfocado en lineamientos certeros que conlleven a toma de decisiones acordes a las situaciones que se presenten, que a su vez evalúe los deseos, actitudes y comportamiento de los individuos, promueva la motivación entre los miembros de la organización.

A su vez, es necesario destacar que en la fase de dirección, se dan una serie de etapas que no se realizan en forma secuencial sino se dan indistintamente, de acuerdo a Munch, (2008), estas son: a) toma de decisiones; una decisión es la elección de un curso entre variar alternativas, las cuales son unas de las responsabilidades más importantes que realizan a diarios los gerentes, de las que en gran parte depende el éxito de la organización, b) motivación, significa mover, impulsar, es una de las labores más complejas ya que a través de ella se logra el trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, el estar motivado en el trabajo produce bienestar tanto para el trabajador como para la organización ya que la gente motivada no solo está bien anímicamente sino que es capaz de lograr productividad y eficiencia, las personas no motivadas realizan solo lo indispensable, al respecto Pontón(2001), plantea “en el trabajo la motivación conlleva al bienestar. Gente altamente motivada no solo está contenta sino que trabaja más y mejor. Personas no motivadas hacen apenas lo indispensable” (p.465).

Con relación a la comunicación, las organizaciones de salud tienen estructuras que están constituidas por las relaciones que, se dan entre las diferentes áreas, unidades funcionales o departamentos. En ese sentido la comunicación está justificada por su contribución al logro de los resultados y al cumplimiento de los objetivos

organizacionales. Al respecto Reynales (2001), destaca que “la comunicación es el intercambio de información entre dos o más interlocutores. Uno emite, otros recepcionan y responden” (p.348).De allí que en una institución de salud como un hospital, es imprescindible que la información sea fluida, oportuna y confiable para que la atención que se preste sea satisfactoria.

Para concluir con los procesos administrativos, se analiza la función del control, se estudia como la última etapa del proceso administrativo, aunque no significa que en la práctica suceda de la misma manera; en ese sentido David (2009), la define “En la administración, la función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas” (p.132) Esta contempla el objeto principal del control, tal como medir y corregir, tomando en cuenta los planes que precedieron a la realización de las actividades y cumplimiento de metas, para obtener los resultados previstos.

De la misma manera, Chiavenato (2003), en relación a la función de control, destaca que es “La función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos” (p.18) Por lo tanto, es la función administrativa que se encarga de asegurar el éxito de los proyectos, es decir medir y corregir el desempeño para asegurar que se alcancen los objetivos proyectados por una organización, utilizando la supervisión y el monitoreo de las actividades al respecto Chiavenato (2003), destaca “el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos” (p.18), por lo tanto es una herramientas indispensables, a su vez se dan las orientaciones pertinentes que permitan el mejor desempeño de la organización, para el logro de ellos es indispensable el recurso de los supervisores; al respecto Pontón (2003), expresa, “los supervisores miden, evalúan, comparan los resultados del trabajo

frente a las metas y toman las acciones correctivas, cuando se hace necesario; mediante informes de supervisiones efectuadas”(p.174).

Sobre las consideraciones anteriores, se puede deducir que la fase de control requiere de unas series de principios y características referidos por Munch y García (2012), tales como: a)objetividad, señalar las coincidencias y discrepancias rápidas y de manera previsiva; b) flexibilidad señalar las excepciones positivas y negativas en los puntos más estratégicos de la organización y otros programas, deben poseer; c) unidad de criterio, reflejando el modelo de la organización administrativa, economía reflejar la naturaleza y costo de las actividades en términos de oferta y demanda de calidad de servicio; d) excelencia; introducir acciones correctivas en términos de naturaleza de las discrepancias.

2.2.3 Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa

Todo ejercicio de gestión administrativo requiere contar con sus elementos funcionando eficientemente como se estima en los conceptos anteriores expresados, para el caso se habló de manera exhaustiva del proceso administrativo y se explicó cada una de las fases que lo conforman de acuerdo a sus características y naturaleza de funcionamiento, del mismo modo existen otros aspectos o indicadores que intervienen directamente en las actividades y que además se deben tomar en cuenta para que se complete la sistematización que implica una gestión administrativa eficiente, se trata entonces de los factores influyentes en esta práctica requerida por las instituciones de salud, que servirán de soporte a los propósitos que ellas deben fortalecer y equilibrando lo ofrecido con la prestación del servicio para sus usuarios.

De lo anterior se desprende clasificar estos factores desde lo interno y lo externos para definir su influencia de la manera más explícita posible, así cada indicador instaura las dimensiones en estos factores, en principio se estudiaran factores

de carácter intrínseco que influyen en la gestión administrativa y que solo conciernen a las acciones ejercidas por el talento humano en función de los recursos que la empresa posee, estos factores suelen estar conformados por actividades como las referidas al Rendimiento de servicios, el Trabajo en equipo y el Desempeño Laboral, todos de la mano y envueltos en lo que significa para una institución, cultura de servicios competitivos, productividad y excelencia.

Con respecto al rendimiento de los servicios, podría decirse que es la capacidad de un sistema organizacional para minimizar el tiempo de respuesta de trabajos realizados a través de un talento humano competente, de allí que la gestión del rendimiento es un proceso que se extiende a través del ciclo de vida completo del servicio que se desea prestar, definiéndose como un factor clave en la gestión administrativa ya que el rendimiento es asegurar que este servicio tenga la calidad requerida por el usuario, por lo cual debe ser considerado este indicador, en el Diseño del servicio que se ofrece, esto se refiere a que el proceso de gestión del rendimiento debe tener una atención principal por parte de la gerencia, ya que la gestión de la institución, debe garantizar la capacidad de respuesta en la prestación del servicio, sin embargo hay una creencia, que para mejorar el rendimiento, únicamente hay que añadir más recursos al sistema, pues es una creencia errónea, debido a que existen otros componentes que podrían hacer mermar el rendimiento del servicio, como los cuellos de botella, es decir las largas esperas o negligencia a la hora de proporcionar el servicio a quien lo requiere, provocando que se baje la calidad y eficiencia para la gestión de la institución y haciéndola menos competitiva en el mercado, de allí que el usuario tendrá que dirigirse a establecimientos que garanticen este rendimiento.

En consecuencia, una buena gestión del rendimiento permite mejorar cuantificablemente la productividad y a su vez logra una reducción de los costos asociados a los procesos de producción, también una disminución en los plazos al generar proyectos de amplitud y desarrollo previstos para la institución, así como un

descenso del número de cambios e incidentes en la asistencia al usuario, repercutiendo en su entorno, una imagen debilitada para la institución, de manera que al ejercer con eficiencia las principales actividades de una gestión del rendimiento adecuada se optimizan con los servicios, de acuerdo a las cargas de trabajo y recursos requeridos al prestar estos, incluyendo la utilización del control en el tiempo de respuesta y análisis de datos para identificar e implementar oportunidades, un rendimiento del servicio eficiente, logra controlar los pasos burocráticos o procedimentales que rodean el servicio en ocasiones, como cuando se deben solventar emergencias de manera rápidas y asertivas, justamente con un buen rendimiento se pueden gestionar las demandas de los usuarios de manera efectiva.

Otro de los factores internos que está en el análisis, es el trabajo en equipo para apoyar la gestión administrativa, entonces para describir el fenómeno que implica conocer lo que es un equipo de trabajo, es importante anteponerse a lo que las premisas ganadas por el campo empresarial practican, como por ejemplo analizar lo que sucede con el orden de gestión sobre las organizaciones cuando indican que la sociedad estratégica entre clientes, proveedores y empresa representan una ventaja competitiva, pues las organizaciones exitosas saben cómo mantener la lealtad de su clientela, en función de la efectividad de los actores conjuntamente trabajando e interviniendo directamente en el proceso comercial de los servicios.

Esta anterior reflexión, evidencia que los gerentes al laborar con equipos de trabajo, gastan una gran cantidad de tiempo y energía buscando y comunicando información acerca de los usuarios y sus requerimientos, siempre entendiendo que todo el equipo debe estar consiente de esa práctica organizacional prevaleciente, en la cual el talento humano que conforma estos equipos, se deben incorporar a las condiciones que los hace efectivamente fuente de excelencia y productividad. Justamente en la ruta hacia el desempeño conjunto, los miembros del equipo también comienzan a usar las herramientas del negocio y desarrollar habilidades en solución de problemas, compartir

información y toma de decisiones, tanto que los líderes pueden gradualmente incrementar su participación en ayudar a desarrollar el negocio, de allí que una reunión efectiva es una herramienta de negocio, lo mismo que brindar una oportunidad natural para construir confianza, aprender acerca de habilidades y aspiraciones de otros participantes, reforzar cultura empresarial, visión y valores.

Es por esto que se pueden dar cambios en el liderazgo característica principal de los equipos de trabajo, pues la coordinación de tareas permitirá mejorar los procesos de grupo, por lo cual su trabajo será crear un ambiente donde la gente esté confortable al contribuir con las discusiones y asuntos grupales, libre para participar y debatir, animados en aprender sobre auto-gerenciar, con la integración de un facilitador capaz de desempeñarse en tales actividades de una manera consistente del avance que tiene el crecimiento profesional de los miembros del equipo, en este orden por ejemplo los comportamientos gregarios, solidarios y efectivos que demuestran los miembros del equipo, serán los mismos que la gente adoptará cuando es servida, porque ellos asumirán que usted está siendo vivo ejemplo de los valores y filosofía de la organización.

Sin embargo al identificar el recurso humano necesario, para ejercer funciones de un trabajo en equipo es una tarea difícil, al respecto, la plataforma de financiamiento colectivo Circle Up (2010) elaboró un listado con los cinco principales atributos que pudiera formar a estos miembros del equipo, edificados estos atributos de la forma siguiente: “Inteligencia y empuje, Propiedad y orgullo, Ética de trabajo, Integridad, y Trabajo en equipo…” (s/p).

Conviene destacar que los equipos trabajo se caracterizan por tener sinergia positiva para impulsar el esfuerzo coordinado y autónomo de sus miembros, de manera que el equipo desarrolle acciones y logre metas efectivas, conviene añadir lo expuesto por Espasandin, García y Palacios (2012): “Estos equipos son las forma de trabajo más

avanzada; de ahí que está probada su eficacia en la solución de problemas concretos" (P. 15)

En efecto para las instituciones de salud es un requisito indispensable ejercer el trabajo en equipo, ya que solo de esta forma se podrá solventar con éxito las exigencias del usuario y la competitividad del mercado de servicios para la salud, porque todos están conscientes de los objetivos organizacionales y su identificación con sus metas personales, así el trabajo demostrado como un ejercicio producido en conjunto, hace que el cliente confíe con mayor facilidad y permite el desarrollo efectivo de la gestión administrativa con disciplina y asertividad, a la hora de tomar decisiones sobre todo por la complejidad de la demanda o necesidad asistencial en la que la gestión de un hospital, precisamente como en la institución seleccionada para el estudio en el hospital de San Antonio "Dr. Samuel Darío Maldonado", en el cual se requiere entonces que su talento humano este apoderado de labores conjuntas y logre apuntar a la satisfacción definitiva del usuario.

Resulta de esto que no se tendría seguridad sin un positivo desempeño laboral del talento humano, otro indicador estudiado en la dimensión de factores internos que conforma una institución de salud, para lo cual se demandan trabajadores que deben estar preparados y ser competentes al enfrentar los retos del complicado servicio de atención a usuarios con diversos requerimientos, por lo tanto la gestión del desempeño es un proceso mediante el cual las personas identifican sus objetivos de desarrollo de competencias, los alinean con el cumplimiento de las metas de la organización, igual con el acompañamiento de los líderes, para lograr resultados esperados a nivel de organización y paralelamente en cada individuo. Por lo tanto un desempeño laboral efectivo reconoce alinear los comportamientos de los empleados con la estrategia y los objetivos organizacionales, enfocar a los empleados en los Resultados y competencias que de verdad generan valor a la organización y generar un espacio de crecimiento

personal entre directivos y colaboradores, para finalmente mostrarse de acuerdo con el logro de las personas por los resultados alcanzados.

Seguidamente en el ámbito de los factores externos, es preciso identificar varios indicadores que ratifican las posibles influencias en la gestión administrativa de una institución al ofrecer servicios de salud, entre otros se encuentran las estadísticas epidemiológicas, que son datos importantes para poder tomar decisiones en relación a los índices de enfermedades o morbilidad, igual estados cuantificables de personas atendidas o definidas como usuarios en una institución de salud, así la seleccionada para el estudio requiere para su gestión administrativa eficiente conocer estos índices, porque de esta manera se podrán definir las demandas de la población a ser atendidas y las acciones o estratégicas que den respuesta a estos requerimientos del usuario.

Para la prosecución del análisis de indicadores externos, se abre el discurso para analizar, lo que para algunos gerentes de salud es definido como uno de los aspectos más importante en la prestación del servicio de las instituciones de salud, se trata de saber quién es el cliente o usuario y sus características que lo identifican para cualquier organización, en tal sentido Sosa (2006), define al cliente como “las personas que compran, adquieren o usan los productos o servicios que la empresa ofrece, igualmente plantea que se le proporciona ese mismo nombre a los compañeros que reciben el producto trabajo”. (p.232), al relacionarlo con las instituciones de salud es necesario encontrar los mejores usuario para así cubrir sus necesidades, sin embargo todos deben ser atendidos y se requiere enfrentar esta dificultad para hacer progresar una organización en función de la calidad del servicio prestado a sus usuarios, podría decirse que el camino para llegar a ese punto es emplear y mantener a los mejores para prestar un servicio que cubra las expectativas de sus usuarios.

En este orden de ideas Escudero (2012), señala lo siguiente “lo que más nos interesa conocer del cliente son las razones de compra o sus intereses. Unas veces se

comporta como individuo genérico y otras presenta una forma concreta de actuar" (p.209). De allí que si la organización acierta en las necesidades de sus usuarios o clientes se mantendrá la capacidad de prolongar la confianza en sus servicios durante largo tiempo. Por esta razón se requiere hacer una medición de la calidad del servicio y será necesario conocer la relación existente con la opinión que este usuario lleva cuando realiza un contacto directo o indirecto con la institución.

Dolors (2004) hace referencia que la percepción del servicio "estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta. Y que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente" (p. 21) es decir, que una gestión administrativa del servicio debe ser adecuado a la empresa y al usuario, por lo tanto debe ofrecerse exactamente lo que se está buscando. Para lo cual, se debe confirmar la percepción que tiene el cliente, desde su punto de vista, una vez haya obtenido el servicio solicitado adquiriendo la experiencia, se puede determinar si este servicio es deficiente o excelente, a su vez esto permitirá decidir, si el usuario solicitaría el servicio nuevamente o por lo contrario no.

Todo lo antes expuesto permite evidenciar la diversidad de clientes o usuarios existen en el complejo mundo de los servicios para la salud, más cuando se trata de requerir servicios para procurar una asistencia a una enfermedad, existen diversas demandas pero las inmediatas se caracterizan por las necesidades asistenciales por casos de emergencia o simplemente por consultas de afecciones particulares, además los diversos servicios complementarios que debe tener un hospital como el seleccionado para objeto de estudio, es decir el hospital de San Antonio "Dr. Samuel Darío Maldonado", debe definir si realmente tienen los recursos para cubrir esta demanda.

Es posible que algunos usuarios tengan solicitudes vinculadas a obtener mejor calidad de salud para lograr bienestar inmediato, por ello existen usuarios con

necesidades distintas, incluso dependen en gran parte de los contextos donde vivan estos usuarios, o de donde sea su origen, pues estos elementos también intervienen en las exigencias del servicio, otro aspecto a tomar en cuenta puede ser la edad del usuario, por esta razón existen servicios para niños y adultos, también se debe tomar en cuenta la cultura sobre un servicio de salud ya que algunos usuarios solicitan servicios de atención primaria en un hospital como el seleccionado para la presente investigación, entendiendo que es un hospital donde se ofrecen servicios no solo de esta atención primaria, si no las relacionadas con atención de emergencias y otros servicios de mayor complejidad. En resumen, se deberá perfilar a los usuarios o clientes que de alguna forma exigirán sus demandas de acuerdo a los requerimientos que pueda tener en determinado momento, y que en definitiva permitirá establecer una gestión administrativa ideal, que atienda la diversidad de casos presentes en la población del contexto donde funcione la institución de salud.

En otro orden de ideas se presenta ahora otro de los indicadores escogidos para dimensionar los factores externos que influyen en la gestión administrativa de un hospital, se refiere a lo que hace distinto a una empresa para la prestación de un servicio satisfactorio, es lo identificado por el mercadeo como los elementos diferenciadores del producto, en este caso la diferenciación del servicio con respecto la calidad y en comparación con otras instituciones prestadoras de servicios similares en la comunidad, para el caso objeto de estudio del hospital de San Antonio "Dr. Samuel Darío Maldonado" es posible que para este contexto este hospital no tenga una competencia bien definida ya que es el único hospital público tipo III que cuenta con todos los servicios de asistencia en salud y que le permiten establecer una verdadera posición competitiva de mercado, pues la mayoría de pobladores del sector deben acudir a esta institución a buscar solución a sus problemas, por esta razón y las otras antes descritas se puede llegar a la conclusión que este factor externo sería uno de los más influyentes en la práctica de la gestión administrativa, pues se debe tener en cuenta toda la población aledaña al hospital o el mercado potencial, para poder establecer y

desarrollar con éxito las fases del proceso administrativo, solo de esta forma se podrán generar estrategias gerenciales para una gestión adecuada a la demanda de la población y dará garantía del propósito fundamental como es la satisfacción del usuario en todo su ámbito demandado.

2.2.4 Proceso gerencial y herramientas para la gestión administrativa

La teoría de la gerencia integral según Sallenave, (2002), “es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”. (p.4) En efecto se trata de lograr una interacción de las funciones de la organización para alcanzar la efectividad de la misma. Este enfoque gerencial está fundamentado en las premisas siguientes: la estrategia, la organización y la cultura. En ese sentido el autor citado destaca el rol que tienen estas: a) “la estrategia”: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo; b) la organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente; c) la cultura: para dinamizar y animar a su gente” (p.4). De los anteriores planteamientos, se deduce que el referido enfoque gerencial requiere de un gerente integral que tenga las competencias de estratega, organizador y líder; a fin de desempeñar eficientemente los roles gerenciales en tres ámbitos: a nivel interpersonal, informacional y decisional.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede evidenciar que las premisas de este enfoque gerencial integral, pueden aplicarse en el ámbito de la gestión administrativa de las organizaciones de salud, concretamente en las organizaciones hospitalarias, con la finalidad de que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios de manera oportuna y eficiente. Así mismo, Sallenave (2002), explica que el enfoque gerencial integral percibe más que la suma de las funciones, es su integración a una acción más global para ser competitivos. Por tanto las premisas de este enfoque

gerencial integral, pueden aplicarse en el ámbito de las instituciones de salud, a los efectos de hacerlas más eficientes y competitivas.

2.2.5 Enfoque Gerencial Estratégico y la gestión administrativa

En el mismo orden de ideas, se estudia la teoría de la gerencia estratégica, que proporciona elementos fundamentales para desarrollar una gestión administrativa ideal y que puede ser ejercida en la institución objeto de estudio, por cuanto se debe tomar en consideración el contexto donde se desempeñan las organizaciones de este tipo para poder desarrollar el análisis requerido. Efectivamente es a partir de 1960 cuando se incorpora el concepto de estrategia en las organizaciones a fin de dar respuesta a los cambios que se suscitan en el entorno, reduciendo el riesgo y potenciando las oportunidades. Al respecto Serna (2008), destaca que "la estrategia definida de forma amplia comprende recursos, que orientan el desarrollo de una organización (p.19) Es decir, una organización debe formular con claridad sus objetivos para así poder implementar las acciones gerenciales que se requieran al realizar una gestión eficiente.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, David y David, citado por Serna (2008), expresa que la gerencia estratégica "es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos" (p.23). Este enfoque gerencial propicia en las instituciones de salud, el logro de los objetivos organizacionales, estableciendo guías generales de acción. De la misma manera, Mantilla (2000), plantea que las organizaciones que se desempeñan en el marco de la gerencia estratégica deben poseer las características de: capacidad para el aprendizaje, lo que implica responder a los cambios e innovar, a fin de lograr la eficiencia. Del mismo modo, deben poseer un liderazgo enfocado hacia la apropiación de principios y objetivos, lo que se traduce en que los integrantes de una organización pongan al servicio de la misma sus capacidades, compartiendo la visión y misión.

Así mismo, el enfoque de gerencia estratégica encamina hacia un nuevo liderazgo; en miras a romper con los esquemas tradicionales de la gerencia, para darle paso a las innovaciones técnicos gerenciales que tiene por finalidad la obtención de resultado bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Es decir, la concepción de gerencia deja de concentrarse en una persona para convertirse en una acción de grupo que se disemina por toda la organización, y que en consecuencia se desarrolla de manera desconcentrada.

Según Serna (2002) “la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p.29). Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monotonía y ajustes periódicos para que se conviertan en un estilo de gestión que hagan de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Es así como en cualquier ámbito, la gerencia estratégica es la actividad permanente que conduce a la concepción de sistemas idóneos de producción de bienes y servicios; de investigación y a partir de la formación disponible sobre el desarrollo histórico de las variables demográficas, sociales, políticas y económicas permitentes con el propósito de satisfacer necesidades y problemas.

En conclusión la gerencia estratégica es un instrumento indispensable para lograr un clima propicio a una acción que resulte interesante y motivadora a los prestadores de servicio y a los que requieren de él, ya que permite esclarecer los objetivos, las políticas, las estrategias y finalmente fijar las pautas a seguir elementos fundamentales en una gestión administrativa adecuada.

2.2.6 Diagnostico Estratégico con el Análisis FODA

Para proseguir, el estudio de la situación que se presenta en las instituciones de salud a través de una gestión administrativa eficiente, debe tomar en cuenta el análisis FODA, a través de la aplicación de una matriz de análisis, donde confluyen y se detectan aspectos internos como las debilidades y fortalezas, unidos a los aspectos externos definidos por las oportunidades y amenazas, así se determinan seguidamente las estrategias a proponer en la superación de la problemática antes definida para que la gestión administrativa sea efectiva, se aprovechan las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas.

La matriz FODA proporcionará las grandes conclusiones de la evaluación integral, así como también las estrategias emanadas del análisis que se convertirán en las recomendaciones, y que podrán garantizar la gestión administrativa deseada para las instituciones objeto de estudio.

De tal manera que la gerencia estratégica, debe partir de una fundamentación teórica como la propuesta por Goodstein y otros (2008) cuando indican: toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. (p.29).

Esto quiere decir, que se deben confrontar las fortalezas y las debilidades, amenazas y oportunidades a través de una matriz de tipo FODA, que cruza dichos aspectos y que orienta hacia los lineamientos estratégicos. La planeación estratégica es una herramienta de administración que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando

hacia los mismos objetivos, ajustándose continuamente para adaptarse a los cambios del entorno social. En pocas palabras, es un esfuerzo disciplinado para generar decisiones y acciones fundamentales para guiar lo que es, lo que hace y lo que hará la organización eficaz en atención en calidad en salud.

En el cuadro No 1, se expone una presentación esquemática de una representación a través de la matriz FODA. Obsérvese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son los que corresponde con los cruces: fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO), fortalezas-amenazas (FA), y debilidades-amenazas (DA), respectivamente.

Cuadro N.1. Matriz FODA

	FORTELAZA	**DEBILIDADES**
OPORTUNIDADES	Estrategia FO: Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS	Estrategia FA: Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategia DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Fred (2004)

2.3. Aspectos legales

Para la conformación, avance y desarrollo de las instituciones de salud (sean públicas o privadas) es necesario que estos se rijan por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); de la cual se derivan todo el conjunto de leyes que se aplican en el país. Además, siguiendo con el momento de relacionar bases legales relacionadas con el objeto de estudio se encuentran leyes tales como: la Ley Orgánica de Salud (2007), la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012), y la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). El artículo 7 señala: “la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta constitución”.

El artículo 83 de la Constitución hace mención a la salud como un derecho social: La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

El artículo 85 de la Constitución Nacional hace referencia al financiamiento del sistema público nacional de salud al expresar lo siguiente: “El financiamiento del sistema público nacional de salud es obligación del Estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley. El Estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria. En coordinación con las universidades y los centros de investigación, se promoverá y desarrollará una política nacional de formación de profesionales, técnicos y técnicas y una industria nacional de producción de insumos para la salud. El Estado regulará las instituciones públicas y privadas de salud.

En concordancia con lo que expresa nuestra ley principal, el Estado mediante el personal que labora en los organismos de salud, garantizara una vida óptima, inmune y fortalecida a través de los centros de salud público.

Igual, la Ley Orgánica de Salud (1998). Se encarga de regular todo lo relacionado al sector salud. El artículo 3 de esta ley, se refiere a que los servicios de salud garantizarán la protección de la salud en todo el país: “Los servicios de salud garantizarán la protección de la salud a todos los habitantes del país y funcionarán de conformidad con los siguientes principios universalidad, de participación, de complementariedad, de coordinación, de calidad.

Además, el artículo 12 de dicha Ley Orgánica de Salud, establece que, para el desarrollo de las disposiciones contenidas en esta Ley, se dictarán entre otros, los reglamentos relativos a las siguientes actividades como aportar los lineamientos para la elaboración del Plan Nacional de Salud y su seguimiento, los servicios de promoción y conservación de la salud, saneamiento ambiental, atención médica e investigación científica y contraloría sanitaria, la organización, funcionamiento y financiamiento de los establecimientos de atención médica, la ejecución y coordinación de los procesos de descentralización administrativa de los servicios para la salud.

El artículo 59, hace referencia al personal en ciencias de salud que, en el ejercicio de las profesiones en ciencia de la salud dentro de la Administración Pública en salud, estará fundamentado en un sistema de normas y procedimientos relativos a ingresos, traslados, ascensos, remuneración, prohibiciones, sanciones y demás aspectos relativos a la prestación del servicio, todo lo cual se regirá por las disposiciones en las leyes de ejercicio de las profesiones correspondientes, la Ley de Carrera Administrativa, la Ley Orgánica del Trabajo y las Convenciones Colectivas del Trabajo.

Del mismo modo la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012), que establece los deberes y derechos que tienen tanto los trabajadores y trabajadoras como el patrono, en el ambiente laborar, por tanto, es

imprescindible que toda organización deba regirse por la misma. Se destaca el Artículo 1 que tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

2.4 Sistema de variables y operacionalización

Las variables reflejan las características que deben lograrse identificar, medir, y analizar, siendo entonces aspectos importantes en el proceso investigativo, de allí que según Arias (2006) una variable es "una cualidad; magnitud o cantidad que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación" (p.57). Asimismo Arias (2006), resalta que: "la operacionalidad de variables, es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles" (p.63).

Lo anterior entonces, hace clara referencia que es este momento el que permite lograr presentar las características a estudiar de acuerdo a las variables de investigación y definidas de manera operacional en función de sus dimensiones e indicadores como unidades de medida.

Para Arias (2006), la variable "es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de una investigación" (p. 57). En la investigación las variables se pueden dimensionar y extraer de ellas los indicadores, pero al momento de su análisis se considera como un todo holístico el conjunto de factores que inciden en el comportamiento de las mismas. De igual forma las variables pueden ser descompuestas

en sus partes o dimensiones. Según Arias (2006), las dimensiones "es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición" (p.61).

Por otra parte ya establecidas las dimensiones de la variable se procede a buscar los elementos que muestren como se manifiesta la misma, estos elementos son los indicadores. Así mismo, Arias (2006) define un indicador "es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones" (p.62). Las variables se definen conceptualmente y se operacionalizan. En consecuencia, la operacionalización de una variable, es un tecnicismo que se usa en la investigación científica puesto que es el proceso mediante el cual se trasforma la variable en conceptos o términos concretos, observables y medibles; por lo general se presenta a través de un cuadro y consta de tres etapas, a continuación se muestra el cuadro donde se establecen los aspectos que descomponen las variables de la presente investigación.

Cuadro N.2. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTO	ITEM
Gestión Administrativa	La gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Se pretende lograr conocer el estado actual de la gestión administrativa, determinar factores que influyen, orientar un proceso gerencial adecuado a las características de la institución y plantear estrategias gerenciales para seguimiento y aplicación.	Situación actual respecto a la gestión administrativa	Procesos Administrativos	-Planes institucionales -Presupuesto -Recursos (Materiales, humanos) -Procesos y procedimientos -Estructura organizacional -Comunicación -Seguimiento -Monitoreo -Evaluación de desempeño	CUESTIONARIO N°1	1 2 3-8 9-10 11 12-13 14 15-18 19-21
			Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa	a) Factores internos **b)** Factores externos	a) -Rendimiento de servicios -Trabajo en equipo (Equipos para apoyar la gestión administrativa) -Desempeño Laboral b) –Estadísticas epidemiológicas -Características de usuarios -Competencia en el mercado	ENTREVISTA	1-4 5-7 8-9 10-12 13-14 15- 16
			Proceso gerencial de la gestión administrativa	a) Perfil gerencial b) Función gerencial	1) –Experiencia -Formación académica -Responsabilidad -Autoridad - Liderazgo -Trabajo en equipo -Motivación -Toma de decisiones -Compromiso 2) - Planeación - Organización - Dirección - Control	CUESTIONARIO N°2	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 2.1 - 2.3 2.4 - 2.6 2.7 - 2.9 2.10 - 2.13

Fuente: Elaborado por la autora

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de Investigación

La presente investigación respecto al grado de profundidad con que se abordara y como se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad, resulta siendo un estudio de naturaleza descriptiva. Teniendo en cuenta la afirmación de Arias (2006) que expresa: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). Se tiene en cuenta que para el estudio en el hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” se busca identificar características institucionales relacionadas con la gestión administrativa.

En esta investigación se propondrán estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa del hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio, Estado Táchira.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de cualquier investigación se define en función de los objetivos planteados, de allí se argumenta que el presente trabajo se ajusta a los lineamientos de un diseño no experimental, para lo cual Hernández y colaboradores (2010) señalan que en: “La investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto material, para después analizarlos”. (p. 184).

Descrito lo anterior, la investigación propuesta por la autora se enmarca en un diseño no experimental, en virtud de que se definen las variables pero no se manipulan, se pretende describir una situación problema y se sugieren posibles soluciones.

La investigación es de campo, con un enfoque cuantitativo, pues la recolección de información se realizara directamente en el lugar donde acontecen o se dan los hechos, es decir, el hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado.

Esta investigación no experimental, como se expresó en líneas anteriores se realiza sin manipular deliberadamente variables. En otras palabras, es un estudio donde no se manipulara intencionalmente las variables independientes. Lo que se abordara será el lograr observar fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, para después analizar y ofrecer alternativas de solución. El fenómeno observado es la existencia de herramientas de gestión administrativas en el hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado”.

3.3. Población

La población objeto de estudio está conformada por todo el personal que actualmente labora en el hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” el cual asciende a 570 trabajadores. Este número de personas se tomará en cuenta, para recolectar la información requerida en la presente investigación, de allí que la población, según Hernández C. (2005), es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (P.304), por lo cual se organizó según identificación de cargos y tipo de jerarquías que poseen, así como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N.3. Población del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio, Estado Táchira. Año 2016.

IDENTIFICACION CARGOS / TIPO DE VINCULACION		FIJOS (MPPS)	SUPLENTES (MPPS)	CONTRATADOS (CORPORACION)	SUBTOTAL POR ESTRATO	TOTAL GENERAL DE TRABAJADORES EN HOSPITAL	INSTRUMENTOS
ESTRATO I. ADMINISTRATIVOS	TABLA A. (Administrativos no profesionales, asistentes, asistente administrativo, analista ejecutivo, auxiliar de almacén, secretaria dirección, auxiliares de rayos x, auxiliares de laboratorio, auxiliares de dietética)	83	13	2	98	**136**	CUESTIONARIO UNO
	TABLA B. (Jefe de recursos humanos, coordinador de recursos humanos, abogado, analistas – presupuesto, administrativo , estadístico-)	38	0	0	38		CUESTIONARIO DOS
ESTRATO II. ASISTENCIAL	GREMIO SALUD (bioanalistas, dietistas, odontólogos, trabajadores sociales, técnicos radiólogos)	23	0	0	23	**194**	CUESTIONARIO UNO
	ENFERMERIA HOMOLOGADA	111	0	0	111		
	ENFERMERIA NO HOMOLOGADA	14	0	0	14		
	MEDICOS (Médicos generales, especialistas, internos)	37	0	9	46		
ESTRATO III. DE APOYO	OBREROS (Camilleros, aseadores, camareras, ascensoristas, lavanderos, jardineros, mensajeros, cocineras, choferes, receptor de información, ayudante de servicios generales, albañiles)	195	0	45	240	**240**	CUESTIONARIO UNO
TOTAL POR TIPO DE VINCULACION		501	13	56	570	**570**	

Fuente: Oficina de Recursos Humanos del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", Vigencia 2016

3.3.1 Muestra

Es determinante lograr el tamaño de una muestra lo suficientemente adecuada que permita, por su tamaño y características similares en los estratos hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población. Teniendo presente que la muestra según Arias (2006) es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

Para este trabajo de investigación se diseñaron tres instrumentos, tipo cuestionarios, para desarrollar las técnicas de encuesta y entrevista semiestructurada. En principio se aplicara la técnica de encuesta a través del instrumento señalado como Cuestionario N° 2, dirigido al Personal administrativo señalado en (Tabla B), lo cual corresponde a 38 funcionarios, a quienes se encuestará en su totalidad, es decir que se realizará un censo para esta población. Igualmente la entrevista semiestructurada se aplicara solo a la funcionaria(o) con el cargo de la dirección del Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado”, identificada como la directora general de la institución.

Para la aplicación del instrumento identificado como Cuestionario N° 1 dirigido a: personal administrativo (Tabla A), asistencial y de apoyo del Hospital, se hace indispensable seleccionar una muestra, para lo cual se propone un muestreo probabilístico simple, mediante el cual se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra; sustentado a su vez, como muestreo estratificado, que consiste en dividir la población en subconjuntos o estratos cuyos elementos poseen características comunes, siendo estos homogéneos internamente.

En este caso es bastante útil el Muestreo Irrestricto Aleatorio ya que este ocurre cuando cada muestra de tamaño n seleccionada de la población de tamaño N es seleccionada al azar y la población no presenta restricciones para la selección de los individuos en cuanto a las variables que piensan medirse.

Tamaño de muestra requerido para estimar una proporción (P)

$$n = \frac{Np\,(1-p)}{(N-1)\left(\frac{\varepsilon}{Z}\right)^2 + p(1-p)}$$

N conocida: 532 individuos

p: Proporción poblacional que responde afirmativamente al ítem piloto del estudio preliminar. El valor de P se estima con el estadístico, este puede obtenerse del estudio piloto o de alguna otra previa investigación afín. Cuando se desconoce por completo este valor, puede asumirse $\hat{p}$ =0.5; este será el caso hasta no realizar el estudio piloto.

Como existen estratos definidos en la población, estas unidades muéstrales pueden tener diferentes probabilidades de ser seleccionadas; en este caso, la muestra seleccionada se fraccionará proporcionalmente a cada unidad muestral, es decir, se seleccionarán los individuos de modo proporcional al grupo que conforma el marco muestral.

Z: Puntuación en la curva normal estándar para el nivel de confianza seleccionado, en este caso en particular se utilizará un nivel de confianza del 95% para el cual Z=1.96.

ε (Error de muestreo): 5%.

$$n = \frac{532 * 0.5(1-0.5)}{(532-1)\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + 0.5*(1-0.5)} = \frac{133}{531\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + 0.25} = \frac{133}{0.59555} = 223.3$$

El tamaño mínimo de muestreo bajo las condiciones mostradas anteriormente debe ser de 223 trabajadores, se utilizará un error de muestreo del 5%.

Para determinar cuántos trabajadores según tipo de labores que desempeñan deben calcularse se procede a realizar una operación matemática donde se obtendrá la proporción que consiste dividir el total de trabajadores en ese estrato por el total de trabajadores que conforman el personal administrativo (Tabla A), asistencial y de apoyo del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" y ese dato se multiplica por el valor resultante de desarrollar la fórmula para obtener el tamaño mínimo de muestreo que en este caso, resulto en 223 trabajadores, siendo entonces distribuidos del siguiente modo:

Personal TABLA A (Administrativos no profesionales, asistentes, mecanógrafos, analista ejecutivo, auxiliar de almacén, secretaria dirección, auxiliares de rayos x, auxiliares de laboratorio, auxiliares de dietética): (98/532)*223 = 41 trabajadores

Personal GREMIO SALUD (bionalista, dietistas, odontólogos, trabajadores sociales, técnicos radiólogos): (23/532)*223 = 10 trabajadores

Personal ENFERMERIA HOMOLOGADA: (111/532)*223 = 46 trabajadores

Personal ENFERMERIA NO HOMOLOGADA: (14/532)*223 = 6 trabajadores

Personal MEDICOS (Médicos generales, especialistas, internos): (46/532)*223 = 19 trabajadores

Personal OBREROS (Camilleros, aseadores, camareras, ascensoristas, lavanderos, jardineros, mensajeros, cocineras, choferes, receptor de información, ayudante de servicios generales, albañiles): (240/532)*223 = 101 trabajadores

Es importante destacar que al sumar los datos que se obtienen de cada estrato resulta una muestra de 223 trabajadores que coincide con el valor obtenido como tamaño mínimo de muestreo.

Lo anterior junto con el número resultante del censo a aplicar a los trabajadores de la Tabla B, genera un total de 261 trabajadores a quienes se les aplicaran los cuestionarios, distribuidos así:

Cuadro N.4 Distribución de trabajadores Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio, Estado Táchira, por número de cuestionarios. Año 2016.

ESTRATO	IDENTIFICACION CARGOS	INSTRUMENTOS	CANTIDAD A APLICAR POR CADA INSTRUMENTO
ESTRATO I. ADMINISTRATIVOS	TABLA A	CUESTIONARIO UNO	41
	TABLA B	CUESTIONARIO DOS	38
ESTRATO II. ASISTENCIAL	GREMIO SALUD	CUESTIONARIO UNO	10
	ENFERMERIA HOMOLOGADA		46
	ENFERMERIA NO HOMOLOGADA		6
	MEDICOS		19
ESTRATO III. DE APOYO	OBREROS	CUESTIONARIO UNO	101
TOTAL			261

Fuente: Oficina de Recursos Humanos del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", Vigencia 2016

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Teniendo en cuenta a Arias (2006), quien expresa que las técnicas de investigación son las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información. (p. 25), para este trabajo de investigación se empleara la técnica de la investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio.

El tipo de instrumento que se seleccionara para recolectar los datos será el cuestionario escrito, en las técnicas de encuesta y entrevista semiestructurada, técnicas comunes en investigaciones descriptivas. A través de los cuestionarios se presentaran una serie de ítems, con una escala de alternativas de respuesta basado en una adaptación de la escala de Likert.

De acuerdo con Tamayo (2008) el cuestionario "contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio" (p. 124), por lo que su uso de esta investigación favorece obtener información específica sobre la situación actual respecto a la gestión administrativa en sus procesos Administrativos, los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa (internos y externos).

Además, también se hará uso de la entrevista que, según Folgueiras (2009) es la "técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando" (p. xx), teniendo en cuenta la anterior cita, esta técnica permitirá obtener información valiosa para correlacionar los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa desde la dirección del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado". Se trata de una entrevista en razón a que se determina con antelación el guion, permite algunas preguntas abiertas, y requiere de atención y escucha para encauzar la conversación.

3.5. Validez y Confiabilidad

Para validar los cuestionarios y la guía de entrevista, estos se sometieron a evaluación y juicio de expertos donde se verifico la consistencia interna de los mismos.

Buscando que estos instrumentos realmente midan las variables que se pretenden analizar con el estudio. Contando con la revisión final por parte del tutor Prof. Alejandro Tarazona Forero y la posterior validación por medio de expertos, que en este caso fueron los mismos jurados: Prof. Ofelia Josefina Manchego, Prof. Juan C. Castillo V. y Prof. Gerson Homero Morales Porras (Suplente) respectivamente.

El establecimiento de la confiabilidad para el presente estudio, se realizó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach. Para lograr aplicar dicho coeficiente, se procedió previamente a la operacionalización de una prueba piloto, que se planteó inicialmente en una institución de salud distinta de la muestra de estudio, seleccionando el Hospital de Rubio "Padre Justo", sin embargo, las condiciones de cierre de frontera no permitieron hacer esta prueba en otra institución, y en consecuencia se tomó como institución para la prueba piloto el mismo Hospital objeto de estudio, Hospital "Samuel Darío Maldonado".

3.5.1 Prueba Piloto

Como antes se indicó la prueba piloto se aplicó en el Hospital "Samuel Darío Maldonado" del Estado Táchira, para ello se aplicaron los cuestionarios según los estratos identificados, en cada caso de un 10%, con los sujetos que conforman la muestra seleccionada para el estudio.

Igualmente la aplicación de la prueba piloto y el análisis de sus resultados, permitió al investigador, certificar la confiabilidad de los instrumentos ya que se aplicó un coeficiente que determinó dicha confiabilidad. Para la presente investigación se aplicó a los (2) instrumentos diseñados para las (2) poblaciones distintas seleccionadas, esta prueba se aplicó a un número de treinta (30) personas, pertenecientes a esta institución.

Para la interpretación del coeficiente de confiabilidad se utilizó la siguiente escala de interpretación propuesta por Ruiz (2002) lo cual indica que 0,8 es un índice Alto y hace que los instrumentos puedan ser confiables para su aplicación definitiva en la muestra seleccionada.

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: Ruiz (2002)

Para la presente investigación los resultados obtenidos al aplicar el coeficiente dieron porcentajes por encima del límite, estos fueron los siguientes:

CONFIABILIDAD GENERAL DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO N°1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
Reliability Coefficients
N of Cases = 26 N of Items = 21
Alpha = 0,9405 x 100 % = 94.05 %

CONFIABILIDAD GENERAL DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO N°2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients	
N of Cases = 4	N of Items = 22
Alpha = 0,9102 x 100 % = 91.102 %	

Al identificar estos valores, se puede observar que los dos coeficientes, determinan la confiabilidad, ajustada a un rango de magnitud muy alta, corroborando así que los instrumentos están estructurados de forma objetiva y coherente para su aplicación definitiva en el desarrollo de la investigación y en particular para la consecución de información.

3.6. Técnicas de procesamiento y Análisis de Datos

Para procesar los datos que se obtendrán a través de los cuestionarios y guía de entrevista, se emplearan los procesos de clasificación, registro, tabulación y codificación. En los análisis se usaran parámetros estadísticos de tipo descriptivo, con base en distribución de sumatorias, frecuencia, porcentaje y promedio de las alternativas de respuesta correspondiente a cada uno de los ítems del instrumento.

La interpretación y análisis de resultados se presentaran gráficamente a través de tablas, con valores porcentuales, con la intención de mostrar la información obtenida a través del proceso de recolección de datos, a fin de poder generar una visión más amplia del problema planteado, los resultados de los cuestionarios se presentan aplicando técnicas lógicas que nos permiten analizar, evaluar e interpretar los datos procesados para la toma de decisiones.

Para lo que corresponde a segunda técnica que se va emplear, es decir, la entrevista, los resultados obtenidos van a servir como eje para la triangulación, donde se va a tomar la entrevista realizada a la directora del Hospital y se va a comparar con los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores,

contrastando a la tercera parte, donde se ubican las teorías de las variables intervenidas en la investigación. Finalmente se presentara en una cuarta columna la interpretación a manera conclusiva de los resultados por parte de la investigadora.

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación permitieron responder al objetivo general planteado referente a proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira., en función de ello, se generaron los objetivos correspondientes, cuya operacionalización facilitó la presentación de indicadores, lo que a su vez, se permitió el diseño de las preguntas adecuadas, estructuradas en cuestionarios y una entrevista aplicados a tres estratos claves.

En relación al proceso que se llevó para la aplicación de los cuestionarios y la entrevista, se contó con el apoyo de la dirección el Hospital, desde donde se viabilizo que los responsables de las diferentes dependencias y sus trabajadores desarrollaran los cuestionarios, facilitación de información relacionada con la investigación y orientación sobre aspectos inherentes al trabajo, se destaca la colaboración de la jefe de recursos humanos, el jefe de mantenimiento y jefe de enfermería quienes facilitaron la organización de los trabajadores para su selección y tiempo en el diligenciamiento de los cuestionarios, para ello se destinó un lapso de dos meses, desde abril 2016 a mayo 2016, donde se visitó el Hospital y se les pidió a los trabajadores, según la muestra estimada, que brindaran su opinión sobre los procesos administrativos, el perfil y la función gerencial y así lograr el primer y tercer objetivo específico planteado en la investigación. Igualmente en la entrevista se abarco lo descrito anteriormente junto con los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa con lo cual se abarca el segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación.

Para los efectos, se decidió presentar los resultados a través de gráficos y cuadros de resumen que explican por si solos los resultados obtenidos y con base a lo

dispuesto en la operacionalización de variables, donde se presentan las dimensiones, indicadores y subindicadores que agrupan los elementos y aspectos pertinentes para lograr los objetivos específicos planteados. Así también se mostraran los efectos conseguidos en cada instrumento según la secuencia desarrollada en los tres estratos distintos, es decir las respuestas de cada encuesta y la entrevista se presentaran de forma independiente, ya que existe un momento final donde estos resultados serán cruzados para así generar un análisis interrelacionado e integral de lo obtenido.

Por lo anterior, se expresan los objetivos específicos de forma sucesiva, cada uno conformado por la dimensión, indicador, subindicador, enunciados relacionados, valoración y resultados, concentrando de tal forma los cuadros resúmenes según esta secuencia de aspectos señalada.

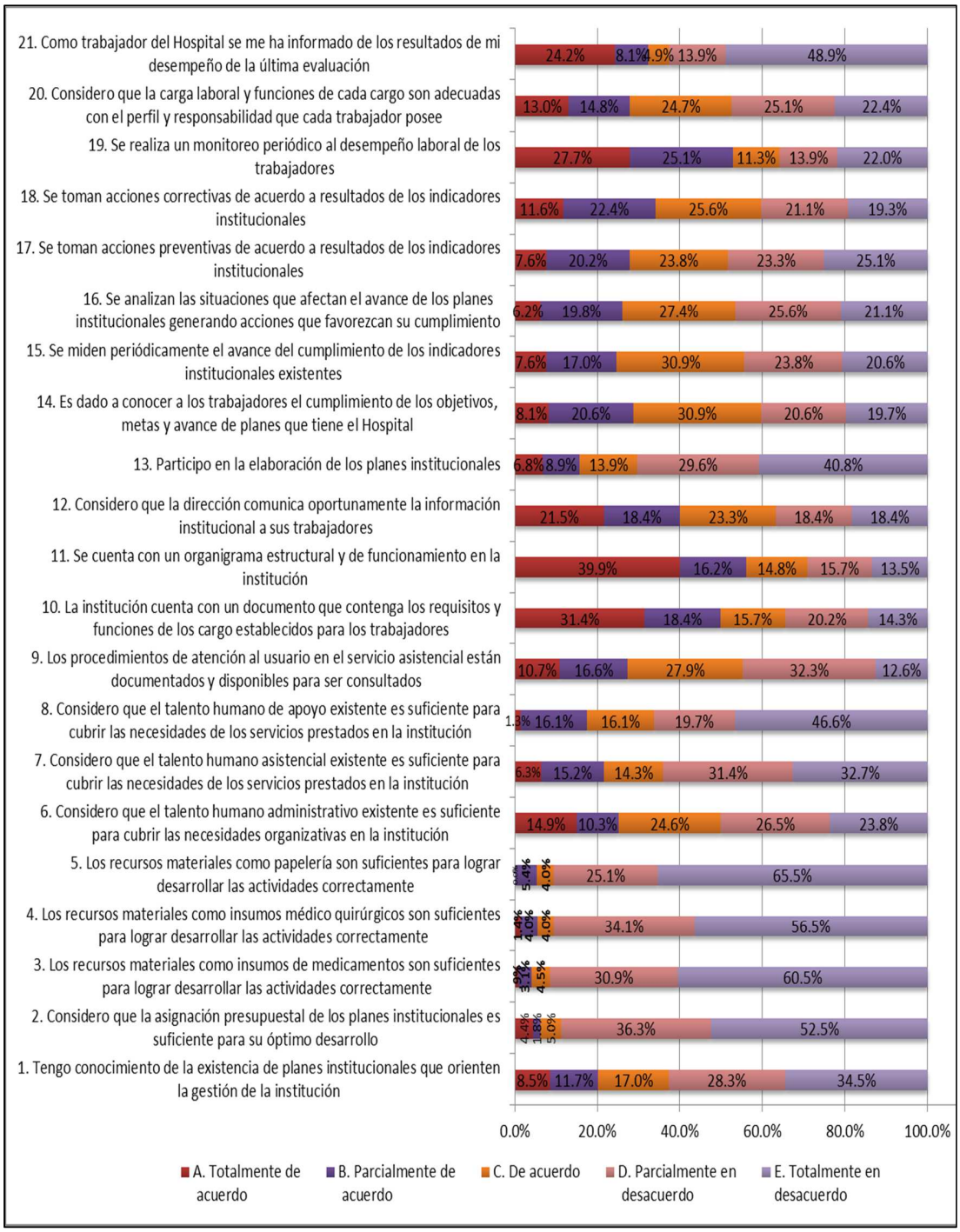
El análisis se desarrolló interpretando las respuestas obtenidas en los cuestionarios y entrevista aplicados. Asimismo, se expresa la opinión del investigador soportado por las bases teóricas analizadas, con la finalidad de aportar información científica que puede ser de utilidad al mejoramiento del espectro gerencial, en los ámbitos de la administración en las instituciones de salud.

De esta manera se presentan los resultados obtenidos así:

4.1. Resultados para el objetivo N° 1

Diagnosticar la situación respecto a la gestión administrativa que actualmente presenta el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira, correspondiente a la encuesta N°1, dirigida al personal administrativo (Tabla A), asistencial y de apoyo de la institución

Grafica N° 1. Resultados en general del Cuestionario N°1



Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro N° 5. Presentación de los resultados para el objetivo N° 1, Aplicación de Cuestionario N°1. Parte Uno

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Situación actual respecto a la gestión adminis trativa	Procesos Adminis trativos	Planes institucional es	1.Tengo conocimiento de la existencia de planes institucionales que orienten la gestión de la institución	Totalmente de acuerdo	19	8.5%
				Parcialmente de acuerdo	26	11.7%
				De acuerdo	38	17.0%
				Parcialmente en desacuerdo	63	28.3%
				Totalmente en desacuerdo	77	34.5%
		Presupuesto	2.Considero que la asignación presupuestal de los planes institucionales es suficiente para su óptimo desarrollo	Totalmente de acuerdo	10	4.4%
				Parcialmente de acuerdo	4	1.8%
				De acuerdo	11	5.0%
				Parcialmente en desacuerdo	81	36.3%
				Totalmente en desacuerdo	117	52.5%
		Recursos (Humanos, materiales)	3.Los recursos materiales como insumos de medicamentos son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente	Totalmente de acuerdo	2	0.9%
				Parcialmente de acuerdo	7	3.1%
				De acuerdo	10	4.5%
				Parcialmente en desacuerdo	69	30.9%
				Totalmente en desacuerdo	135	60.5%
			4.Los recursos materiales como insumos médico quirúrgicos son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente	Totalmente de acuerdo	3	1.4%
				Parcialmente de acuerdo	9	4.0%
				De acuerdo	9	4.0%
				Parcialmente en desacuerdo	76	34.1%
				Totalmente en desacuerdo	126	56.5%
			5.Los recursos materiales como papelería son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
				Parcialmente de acuerdo	12	5.4%
				De acuerdo	9	4.0%
				Parcialmente en desacuerdo	56	25.1%
				Totalmente en desacuerdo	146	65.5%
			6.Considero que el talento humano administrativo existente es suficiente para cubrir las necesidades organizativas en la institución	Totalmente de acuerdo	33	14.9%
				Parcialmente de acuerdo	23	10.3%
				De acuerdo	55	24.6%
				Parcialmente en desacuerdo	59	26.5%
				Totalmente en desacuerdo	53	23.8%

Cuadro N° 5. Presentación de los resultados para el objetivo N° 1, Aplicación de Cuestionario N°1. Parte Dos

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Situación actual respecto a la gestión administrativa	Procesos Administrativos	Recursos (Humanos, materiales)	7. Considero que el talento humano asistencial existente es suficiente para cubrir las necesidades de los servicios prestados en la institución	Totalmente de acuerdo	14	6.3%
				Parcialmente de acuerdo	34	15.2%
				De acuerdo	32	14.3%
				Parcialmente en desacuerdo	70	31.4%
				Totalmente en desacuerdo	73	32.7%
			8. Considero que el talento humano de apoyo existente es suficiente para cubrir las necesidades de los servicios prestados en la institución	Totalmente de acuerdo	3	1.3%
				Parcialmente de acuerdo	36	16.1%
				De acuerdo	36	16.1%
				Parcialmente en desacuerdo	44	19.7%
				Totalmente en desacuerdo	104	46.6%
		Procesos y procedimientos	9.Los procedimientos de atención al usuario en el servicio asistencial están documentados y disponibles para ser consultados	Totalmente de acuerdo	24	10.7%
				Parcialmente de acuerdo	37	16.6%
				De acuerdo	62	27.9%
				Parcialmente en desacuerdo	72	32.3%
				Totalmente en desacuerdo	28	12.6%
			10. La institución cuenta con un documento que contenga los requisitos y funciones de los cargo establecidos para los trabajadores	Totalmente de acuerdo	7	31.4%
				Parcialmente de acuerdo	41	18.4%
				De acuerdo	35	15.7%
				Parcialmente en desacuerdo	45	20.2%
				Totalmente en desacuerdo	32	14.3%
		Estructura organizacional	11. Se cuenta con un organigrama estructural y de funcionamiento en la institución	Totalmente de acuerdo	89	39.9%
				Parcialmente de acuerdo	36	16.2%
				De acuerdo	33	14.8%
				Parcialmente en desacuerdo	35	15.7%
				Totalmente en desacuerdo	30	13.5%

Cuadro N° 5. Presentación de los resultados para el objetivo N° 1, Aplicación de Cuestionario N°1. Parte Tres

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Situación actual respecto a la gestión administrativa	Procesos Administrativos	Comunicación	12. Considero que la dirección comunica oportunamente la información institucional a sus trabajadores	Totalmente de acuerdo	48	21.5%
				Parcialmente de acuerdo	41	18.4%
				De acuerdo	52	23.3%
				Parcialmente en desacuerdo	41	18.4%
				Totalmente en desacuerdo	41	18.4%
			13. Participo en la elaboración de los planes institucionales	Totalmente de acuerdo	15	6.8%
				Parcialmente de acuerdo	20	8.9%
				De acuerdo	31	13.9%
				Parcialmente en desacuerdo	66	29.6%
				Totalmente en desacuerdo	91	40.8%
			14, Es dado a conocer a los trabajadores el cumplimiento de los objetivos, metas y avance de los planes que tiene el Hospital	Totalmente de acuerdo	18	8.1%
				Parcialmente de acuerdo	46	20.6%
				De acuerdo	69	30.9%
				Parcialmente en desacuerdo	46	20.6%
				Totalmente en desacuerdo	44	19.7%
		Seguimiento	15. Se miden periódicamente el avance del cumplimiento de los indicadores institucionales existentes	Totalmente de acuerdo	17	7.6%
				Parcialmente de acuerdo	38	17.0%
				De acuerdo	69	30.9%
				Parcialmente en desacuerdo	53	23.8%
				Totalmente en desacuerdo	46	20.6%
			16. Se analizan las situaciones que afectan el avance de los planes institucionales generando acciones que favorezcan su cumplimiento	Totalmente de acuerdo	14	6.2%
				Parcialmente de acuerdo	44	19.8%
				De acuerdo	61	27.4%
				Parcialmente en desacuerdo	57	25.6%
				Totalmente en desacuerdo	47	21.1%

Cuadro N° 5. Presentación de los resultados para el objetivo N° 1, Aplicación de Cuestionario N°1. Parte Cuatro

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Situación actual respecto a la gestión administrativa	Procesos Administrativos	Monitoreo	17. Se toman acciones preventivas de acuerdo a resultados de los indicadores institucionales	Totalmente de acuerdo	17	7.6%
				Parcialmente de acuerdo	45	20.2%
				De acuerdo	53	23.8%
				Parcialmente en desacuerdo	52	23.3%
				Totalmente en desacuerdo	56	25.1%
			18. Se toman acciones correctivas de acuerdo a resultados de los indicadores institucionales	Totalmente de acuerdo	26	11.6%
				Parcialmente de acuerdo	50	22.4%
				De acuerdo	57	25.6%
				Parcialmente en desacuerdo	47	21.1%
				Totalmente en desacuerdo	43	19.3%
			19. Se realiza un monitoreo periódico al desempeño laboral de los trabajadores	Totalmente de acuerdo	62	27.7%
				Parcialmente de acuerdo	56	25.1%
				De acuerdo	25	11.3%
				Parcialmente en desacuerdo	31	13.9%
				Totalmente en desacuerdo	49	22.0%
		Evaluación de desempeño	20. Considero que la carga laboral y funciones de cada cargo son adecuadas con el perfil y responsabilidad que cada trabajador posee	Totalmente de acuerdo	29	13.0%
				Parcialmente de acuerdo	33	14.8%
				De acuerdo	55	24.7%
				Parcialmente en desacuerdo	56	25.1%
				Totalmente en desacuerdo	50	22.4%
			21. Como trabajador del Hospital se me ha informado de los resultados de mi desempeño de la última evaluación	Totalmente de acuerdo	54	24.2%
				Parcialmente de acuerdo	18	8.1%
				De acuerdo	11	4.9%
				Parcialmente en desacuerdo	31	13.9%
				Totalmente en desacuerdo	109	48.9%

Fuente: Elaborado por la autora

A partir de los resultados obtenidos en la Grafica N° 1. Resultados en general del cuestionario N°1 y el cuadro N° 5. Presentación de los resultados para el objetivo N° 1, aplicación de Cuestionario N°1, lo cual es correspondiente con lograr

diagnosticar la situación respecto a la gestión administrativa que actualmente presenta el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira, es pertinente destacar que se realizó una integración de los procesos administrativos, teniendo en cuenta a Idalberto Chiavenato(2004) quien menciona que la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (p.10), lo que al involucrarlo en la institución objeto de estudio en orden correlativo, permiten el conocer como está actualmente el Hospital respecto a la gestión administrativa.

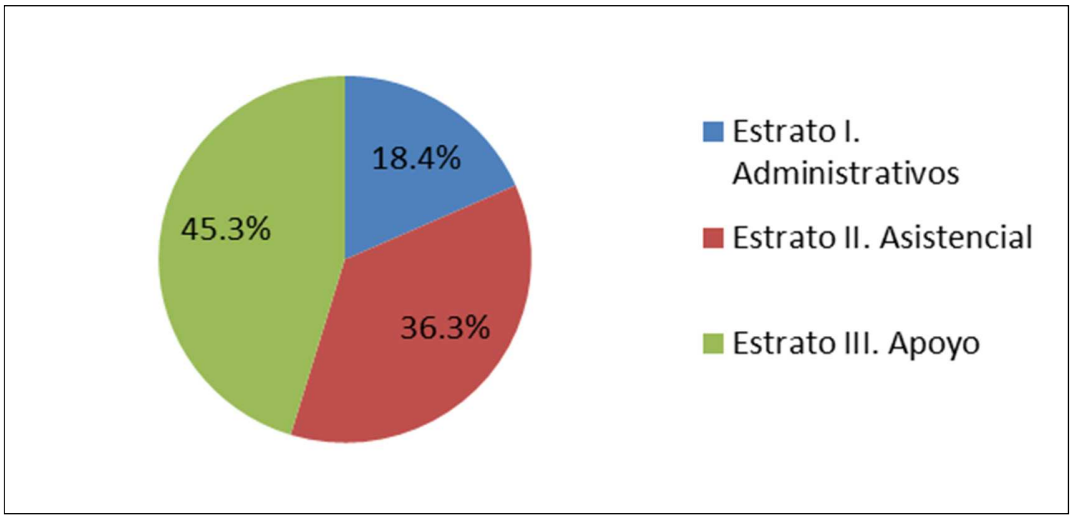
En este momento es válido detallar los estratos, la frecuencia y porcentajes resultantes para la aplicación de cuestionario N°1 según lo definido para esta investigación a través de la siguiente información organizada mediante cuadro y gráfico.

Cuadro N° 6. Presentación de frecuencia y porcentaje de cuestionario N°1 por estrato.

ESTRATO	Frecuencia	Porcentaje
Estrato I. Administrativos. Tabla A.	41	18.4%
Estrato II. Asistencial	81	36.3%
Estrato III. Apoyo	101	45.3%
Total	223	100.0%

Fuente: Elaborado por la autora

Grafica N° 2. Presentación por estrato y porcentaje de cuestionario N°1



Fuente: Elaborado por la autora

A continuación, se presenta el análisis significativo de los resultados por subindicadores según el cuadro N°1. Operacionalización de variables, estudiados y visualizados a través de los resultados más frecuentes, permitiendo así complementar la información mostrada en el Cuadro N° 4. Presentación de los resultados para el objetivo N° 1, Aplicación de Cuestionario N°1, en consecuencia la intención es presentar de una manera explícita, cual es la situación actual como está contemplado en el primer objetivo específico de la investigación.

4.1.1. Análisis del Subindicador: Planes institucionales

Se evidencia a través de la opinión de los trabajadores encuestados que, están en su mayoría, totalmente en desacuerdo con el enunciado de si tienen conocimiento de la existencia de planes institucionales que orienten la gestión de la institución ya que la mayoría con un 34,5% lo expresaron así.

Hay que destacar que los planes institucionales son una herramienta de planificación utilizado en las organizaciones y este resultado conlleva a colegir que existe una debilidad en la socialización y difusión de que existen dichos planes, aspecto que se busca mejorar en el proceso administrativo.

Es preciso mencionar que, para lograr el fomentar que se enteren de la existencia de planes institucionales, deben armonizarse elementos básicos como el de la comunicación, socialización y el mantener informados a los trabajadores de la institución.

4.1.2. Análisis del Subindicador: Presupuesto

Una parte significativa de los trabajadores consideran que la asignación presupuestal de los planes institucionales es insuficiente para su óptimo desarrollo los objetivos de la institución.

Lo expresado se basa en que cuando se observan los resultados obtenidos en este subindicador, se percibe que el más alto porcentaje, es decir, un 52,5% de la opinión de los trabajadores encuestados refieren que están totalmente en desacuerdo respecto a que la asignación presupuestal. Situación que merece la mayor atención ya que se trata de una institución de salud que tiene una amplia cobertura de la población y que para lograr atender adecuadamente debería contar con los recursos presupuestales adecuados.

Por lo tanto es conveniente, que la dirección del Hospital debe lograr la gestión respecto a ampliar la destinación de recursos acordes con necesidades como una actividad gerencial dentro del desarrollo de sus funciones.

4.1.3. Análisis del Subindicador: Recursos (Humanos, materiales)

Para este subindicador se presentaron enunciados relacionados con la suficiencia del talento humano administrativo, asistencial y de apoyo además de los recursos materiales como insumos de medicamentos, médico quirúrgicos y de papelería para lograr desarrollar las actividades correctamente, y en general los encuestados expresan estar totalmente en desacuerdo en que estos sean suficientes.

En detalle resulta que, respecto a si los recursos materiales como insumos de medicamentos son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente expresan su total desacuerdo un 60.5% de los trabajadores encuestados.

Sobre si los recursos materiales como insumos médico quirúrgicos son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente, un 56.5% expresa estar totalmente en desacuerdo.

Sobre si los recursos materiales como papelería son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente, un 65.5% expresa estar totalmente en desacuerdo.

Varia ligeramente el resultado obtenido frente al enunciado sobre si consideran que el talento humano administrativo existente es suficiente para cubrir las necesidades organizativas en la institución, donde resulta que un 26.5% expresa estar parcialmente en desacuerdo, seguido muy de cerca por un 24.6% de los encuestados que manifiestan estar de acuerdo con que el talento humano administrativo es suficiente.

Respecto a si consideran que el talento humano asistencial existente es suficiente para cubrir las necesidades de los servicios prestados en la institución un 32.7% expresa estar totalmente en desacuerdo y un 31.4% manifestó estar parcialmente

en desacuerdo, en todo caso, estos dos ítems reflejan que el personal encuestado considera insuficiente el talento humano existente para cumplir las labores de esta institución.

Finalmente, sobre si consideran que el talento humano de apoyo existente es suficiente para cubrir las necesidades de los servicios prestados en la institución, un 46.6% de los encuestados expresaron estar totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

Los resultados anteriores, denotan que por parte de los trabajadores no se cuentan con los recursos mínimos adecuados para desarrollar sus labores debidamente, teniendo presente que los recursos son todos los elementos que requiere una organización para lograr sus objetivos, específicamente la mención de recursos humanos y materiales, es importante en la medida en que su provisión suficiente y oportuna permite cubrir y atender las necesidades de salud de forma integral según existen los servicios en el Hospital.

4.1.4. Análisis del Subindicador: Procesos y procedimientos

En cuanto a este subindicador, un 32.3% de los trabajadores encuestados expresan estar parcialmente en desacuerdo con respecto a que los procedimientos de atención al usuario en el servicio asistencial están documentados y disponibles para ser consultados, sin embargo, al contrario, están totalmente de acuerdo en un 31.4% en que la institución cuenta con un documento que contiene los requisitos y funciones de los cargo establecidos para los trabajadores, esto último es ventajoso para la institución ya que la existencia de este documento en el que se encuentran las funciones claramente definidas permite lograr ubicarse fácilmente en sus puestos de trabajo. Pero es desventajoso que expresen que no disponen de los procedimientos asistenciales documentados, ya que los manuales según Munch y García (1998), son fundamentales

en el proceso de organización al definir responsabilidades y simplificar las funciones de los empleados. Expuesto lo anterior y, considerando que la actual dinámica gerencial en la que deben minimizarse las variaciones en la atención en salud al contar con los procedimientos documentados, se hace indispensable que se organicen esfuerzos para lograr generen estos documentos. s son el pan de cada día, la institución deben mantener los manuales actualizados.

La existencia de procesos y procedimientos permite la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar cada función con la mayor precisión y eficiencia. Dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. La ventaja es que al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, los trabajadores también tienen oportunidades en la manera en que se pueden especializar multiplicando así su productividad y calidad en la atención.

4.1.5. Análisis del Subindicador: Estructura organizacional

Se evidencia que el organigrama estructural y de funcionamiento en la institución es conocida por un gran porcentaje de trabajadores quienes están totalmente de acuerdo, 39.9%, seguido por un 16.2%, que está parcialmente de acuerdo y un 14.8% que está de acuerdo. Enunciado que es importante en la gestión administrativa pues es la estructura visibiliza la interrelación dentro de la organización, según Munch y García (1998), establecen que la estructura organizativa delimita los niveles jerárquicos, responsabilidad entre las unidades y recomiendan como función de la gerencia la visibilidad en los puestos de trabajo.

4.1.6. Análisis del Subindicador: Comunicación

En este subindicador respecto a que si consideraban que la dirección comunicaba oportunamente la información institucional a sus trabajadores y si es dado a conocer a los trabajadores el cumplimiento de los objetivos, metas y avance de planes que tiene el Hospital, los encuestados manifestaron estar de acuerdo con un 23.3% y 30.9% respectivamente, es decir, expresan que se enteran debidamente de información de interés en general o específico y del avance de los planes institucionales con sus objetivos y metas; sin embargo ante el enunciado de su participación en la elaboración de los planes institucionales un 40.8% de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo, seguido de un 29.6% que expreso estar parcialmente de acuerdo frente a un 13.9% de los trabajadores que eligió la opción de estar de acuerdo.

Estos resultados permiten detectar que los trabajadores perciben que la información se da a conocer lo cual es favorable dado que en la gestión administrativa es muy difícil no encontrarse con una actividad que involucre la comunicación.

Por la falta de comunicación se cometen graves errores, malos entendidos en las órdenes que en muchas ocasiones desembocan en conflictos y traumatismos. Por tal motivo es necesario que la dirección tenga la habilidad de establecer medios de comunicación permanentes y efectivos para así facilitar el involucramiento de los trabajadores.

4.1.7. Análisis del Subindicador: Seguimiento

Con relación al seguimiento se presentaron dos enunciados relacionados con la medición periódica del avance del cumplimiento de los indicadores institucionales existentes y el análisis de las situaciones que afectan el avance de los planes institucionales generando acciones que favorezcan su cumplimiento, ante lo cual los

encuestados manifestaron estar de acuerdo con un 30.9% y 27.4% respectivamente.

Esta función dentro de los procesos administrativos es un proceso continuo de acompañamiento respecto a la ejecución de las actividades con relación a lo planeado, mediante la aplicación de controles periódicos estandarizables.

Así pues, el seguimiento se ocupa de la generación, sistematización e interpretación de la información relevante para conocer la marcha dela gestión y evaluar los resultados e impacto de la gestión administrativa. Si no se establecen unos objetivos claros para el seguimiento, no pueden cumplirse estos requerimientos. Y el establecimiento de estos objetivos, así como la selección de los métodos, estándares, escalas y criterios de evaluación de la efectividad de las medidas requiere conocimientos relacionados con la gestión administrativa.

Todo lo anterior para conocer como se está desarrollando lo planeado con el fin de garantizar que se vayan cumpliendo los objetivos de la organización y los planes ideados para alcanzarlos.

4.1.8. Análisis del Subindicador: Monitoreo

Respecto a si se toman acciones preventivas de acuerdo a resultados de los indicadores institucionales, un 25.1% de los encuestados expresaron estar totalmente en desacuerdo, sin embargo, frente al enunciado de si se toman acciones correctivas de acuerdo a resultados de los indicadores institucionales, los mismos trabajadores manifestaron estar de acuerdo en un 25.6%. Con estos resultados se puede inferir que los trabajadores perciben que no se generan controles preventivos, o de "antes", para intentar prevenir los problemas potenciales, donde la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema. La dificultad en este tipo de control es requieren información oportuna que es difícil de obtener, y esto trae en consecuencia

que este tipo de control no sea tan usado, como está ocurriendo en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira.

Respecto al control correctivo o posterior a la acción, que parece ser el aplicado en la institución, la desventaja es que al realizarse la acción correctiva ya pueden haberse generado resultados no deseados que implican reprocesos, gastos de recursos, tiempo extra u otros sucesos antes de lograr que la actividad o acción se ubique dentro de lo planeado.

4.1.9. Análisis del Subindicador: Evaluación de desempeño

En este aparte se mencionó si consideraban que la carga laboral y funciones de cada cargo son adecuadas con el perfil y responsabilidad que cada trabajador posee ante lo cual respondieron en un 25.1% estar parcialmente en desacuerdo, seguido por un 24.7% que manifestaron estar de acuerdo.

Frente al enunciado de que si como trabajadores del Hospital han sido informados de los resultados de su desempeño de la última evaluación se encontró que un 48.9% está totalmente en desacuerdo con esa afirmación, contrastando con un 24.2% que expresa estar totalmente de acuerdo con haber sido informado.

Al revisar minuciosamente los resultados en este subindicador, resulta que son los trabajadores de estrato administrativo- Tabla A. y de apoyo quienes expresaron en su mayoría su total desacuerdo mientras que el estrato de trabajadores asistenciales en su gran mayoría expresaron estar totalmente de acuerdo con que son informados de los resultados de su desempeño. Con lo que puede deducirse la relevancia de determinar cómo se están llevando a cabo el procedimiento de evaluación de desempeño en el estrato administrativo y de apoyo versus el estrato asistencial y unificar su desarrollo para con ello lograr que por igual los trabajadores sean información de su desempeño.

Respecto a este subindicador, se incluye debido a que si bien para muchos el aspecto presupuestal sigue siendo fundamental, la gestión estratégica de los recursos humanos es muy importante para el alcance del éxito de una organización. Una de las actividades claves para medir el resultado del trabajo así como el potencial de los trabajadores y sus vías de mejoras lo constituye la evaluación del desempeño, proceso a través del cual se pretende hacer la valoración cuantitativa y cualitativa del desempeño del individuo en la organización.

Son muchos los autores que han dado su consideración acerca de lo que significa evaluación del desempeño, por ejemplo, para Chiavenato (2000), es "un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" (Pág. xx). Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la gestión administrativa.

4.2. Resultados para el objetivo N° 2

Identificar los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira., correspondiente a la encuesta N°1, dirigida a la dirección de la institución.

Esta entrevista se desarrolló con la Directora del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira, con quien, a través de .los enunciados de la entrevista, se abordó el reconocimiento de los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa, así:

a) Factores internos: Rendimiento de servicios, Trabajo en equipo (Equipos para apoyar la gestión administrativa), Desempeño Laboral.

b) Factores externos: Estadísticas epidemiológicas, Características de usuarios, Competencia en el mercado.

Las respuestas e información respectiva se presentan a continuación mediante un cuadro que organiza los enunciados dados para los resultados del objetivo N° 2.

Cuadro N° 7. Presentación de las respuestas para el objetivo N° 2. Aplicación de Entrevista. Parte Uno

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Respuestas obtenidas
Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa	a)Factores internos	Rendimiento de servicios	1. ¿Cómo considera el rendimiento de los servicios prestados en su institución?	*"Regular, debido a la deficiencia en cuanto a recurso humano e insumos medico quirúrgicos y medicamentos"*
			2. ¿Considera que el talento humano asignado a la institución responde a las necesidades o demandas de los usuarios atendidos? De acuerdo a su respuesta indica, ¿porque?	*"No"* *Porque:* *" El déficit de recurso humano no permite ofrecer calidad de atención"*
			3. ¿En los actuales momentos, los recursos materiales como insumos médico quirúrgicos, medicamentos y papelería para abastecer los requerimientos de la institución son adecuados?	*"Insuficientes"*
			4. El rendimiento de los servicios ofertados en la institución en el último semestre, según reporte disponible es:	*Consulta externa: 51.724%* *Emergencias 38%* *Hospitalización: 33,6%* *Sala de atención de partos: 52.9%* *Cirugía: 71%* *Banco de Sangre: Sin dato* *Odontología : Sin dato* *Rendimiento ejecutado:* *Radiología: 951 actividades* *Laboratorio: 1856 pruebas* *Referencias al Hospital Central: 279*
		Trabajo en equipo (Equipos para apoyar la gestión administrativa)	5. ¿Posee algún(os) equipo(s) de trabajo específico(s) para apoyar su gestión administrativa en el Hospital?	*"Si"*
			6. Por favor enuncie el(los) cargo(s) de los trabajadores que conforman dicho(s) equipo(s) de trabajo específico(s)	*"Jefe de administración, jefe de recursos humanos, jefe de enfermería, jefe de mantenimiento, jefe de epidemiologia, jefe de registro y estadísticas, jefe de trabajo social (entre otros)"*
			7. ¿Las decisiones resultantes de los comités institucionales le son informadas oportunamente y se toman medidas de seguimiento a su implementación?	*"Si"*
		Desempeño Laboral	8. ¿En general, el desempeño laboral de los trabajadores qué opinión le merece?	*" Es un desempeño dentro de lo esperado de la metas programadas"*
			9. ¿Qué ajustes realiza según el desempeño laboral de los trabajadores?	*"Ofrecer talleres para incentivar mejoramiento profesional, autoestima"*

Cuadro N° 7. Presentación de las respuestas para el objetivo N° 2. Aplicación de Entrevista. Parte Dos

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Respuestas obtenidas
Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa	b)Factores externos	Estadísticas epidemiológicas	10. ¿Cuáles son las primeras diez causas de atención en consulta externa?	*Para el año 2015: "Hipertensión, fractura de miembros superiores, diabetes, fractura de miembros inferiores, lumbalgias, gastropatía, cervicalgia, depresión, cardiopatías, rinitis".*
			11. ¿Cuáles son los primeros diez diagnósticos de egreso en el servicio de hospitalización?	*Para el año 2015: "Bronconeumonía, diarrea, celulitis, amenaza de parto prematuro, infección de vías urinarias, infección respiratoria aguda, dengue, neumonía, tos ferina, pielonefritis"*
			12. ¿Cuáles son las primeras diez cirugías más frecuentes?	*Para el año 2015: " Esterilización en mujeres, hernias umbilicales, hernias inguinales, prolapsos, criptorquidia, litiasis vesicular, varicocele, fibromas, lipomas, fimosis/adenoides"*
		Características de usuarios	13. ¿Cuál es el perfil socioeconómico de los usuarios externos que acuden al Hospital?	*" Clase media y baja"*
			14. ¿Cuáles grupos de edad de usuarios externos son los que más consultan en el Hospital?	*Para el año 2015: "Grupos de edad de 25 a 44 años (211), de 15 a 19 años (136), de 20 a 24 años (130), de 65 años y más (69).*
		Competencia en el mercado	15. ¿En su opinión, cuál cree que es la característica más representativa que los usuarios externos perciben de la atención recibida en el Hospital?	*" La falta de insumos"*
			16. ¿En qué áreas, considera usted que el Hospital es más competitivo respecto a los otros Hospitales circunvecinos de la misma tipología?	*"En las salas de hospitalización y servicios de apoyo(Rx y laboratorio)"*

Fuente: Elaborado por la autora

A partir de los resultados obtenidos en el cuadro N° 7. Presentación de las

respuestas para el objetivo N° 2. Aplicación de Entrevista, lo cual es correspondiente con lograr reconocer los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira, se logra determinar los factores internos y externos, para lograr interpretar como esto el tercer objetivo específico de la investigación.

A continuación, se presenta el análisis significativo de los resultados por subindicadores según el cuadro N° 1. Operacionalización de variables, estudiados y visualizados a través de las respuestas dadas por la dirección, permitiendo así complementar la información mostrada en el Cuadro N° 7. Presentación de las respuestas para el objetivo N° 2. Aplicación de Entrevista, en consecuencia la intención es expresar de una manera explícita, la información resultante y relacionada con el segundo objetivo específico de la investigación.

4.2.1. Análisis de indicador: Factores internos

4.2.1.1. Análisis del Subindicador: Rendimiento de Servicios

Respecto a la consideración que merece a la dirección el rendimiento de los servicios se expresa que es regular debido a la deficiencia del recurso humano en cuanto a su suficiencia para cubrir los servicios como por la limitación respecto a los insumos medico quirúrgicos y medicamentos. Lo mencionado por la directora parece tener un efecto directo en el porcentaje de rendimiento de los servicios como emergencias y hospitalización, los cuales se encuentran por debajo del 50% de rendimiento seguido por los servicios de consulta externa, sala de atención de partos que arrojan un rango entre 51 y 52% respectivamente. El servicio de cirugía posee un porcentaje de rendimiento del 71%, sin embargo, aun siendo el más representativo este último y los demás presentados se encuentran por debajo del promedio de los indicadores de la gestión hospitalaria descritos en Venezuela.

Siendo este subindicador sujeto a acciones de control en la gestión administrativa es conveniente que estos resultados puedan analizarse frente a lo que está en concordancia con los objetivos propuestos, y tomar las medidas respectivas para asegurar que las personas trabajen adecuadamente contando con los recursos mínimos necesarios para que los planes diseñados se vayan cumpliendo conforme a lo previsto.

4.2.1.2. Análisis del subindicador: Trabajo en equipo (Equipos para apoyar la gestión administrativa)

El trabajo en equipo se representa a través de grupos de apoyo que se relacionan con la directora conformados por trabajadores como jefe de administración, de recursos humanos, de mantenimiento, de epidemiologia, de registro y estadísticas y de trabajo social, entre otros, con quienes se apoya para su gestión administrativa y son ellos, quienes despliegan en cascada a los demás niveles decisiones que deban tramitarse.

Esto se convierte en un aspecto positivo dado que el trabajo en equipo es una manera de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

4.2.1.3. Análisis del subindicador: Desempeño laboral

Ante este enunciado en la entrevista la directora del Hospital expresa que el desempeño laboral de los trabajadores está dentro de lo esperado de las metas

programadas y que los ajustes que realiza según el desempeño de los trabajadores se orienta en talleres para incentivar el mejoramiento profesional y autoestima.

Teniendo en cuenta a Chiavenato (2000) quien afirma que el desempeño laboral "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (p.359).

Se puede mencionar que, al constituirse el desempeño como una estrategia individual este puede variar de persona a persona, debido a que en este influyen las habilidades, motivación, trabajo en equipo, capacitación del trabajador y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña, para el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" es importante tener presente que si bien el desempeño que expresa la dirección está dentro de lo esperado deben lograrse acciones para mantener la motivación y compromiso para que cada trabajador aporte lo debido en su labor.

4.2.2. Análisis de indicador: Factores externos

4.2.2.1. Análisis del Subindicador: Estadísticas epidemiológicas

La información sobre las diez primeras causas de consulta externa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" abarca diagnósticos de enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes y cardiopatías por lo cual la dirección de la institución ha venido fortaleciendo el programa CAREMT, programa para el cuidado cardio-metabólico y tabaco con la integración de especialidades como medicina interna, nefrología y endocrinología con el fin de brindar a los usuarios con estas patologías la posibilidad de acceder a un programa integral.

Para el resto de las primeras causas se encuentran fracturas de miembros

inferiores y superiores, lumbalgias, gastropatías, cervicalgia y rinitis. Para manejo de pacientes con diagnóstico de depresión existe la disponibilidad del programa de salud mental con profesionales en psiquiatría y psicología.

La información sobre los diez primeros diagnósticos de egresos en hospitalización en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" relaciona diagnósticos de enfermedades agudas como bronconeumonía, diarrea, celulitis, dengue, neumonía, tos ferina y pielonefritis. Las mujeres con diagnóstico de amenaza de parto prematuro se atienden en el servicio y se incluyen en el programa de salud sexual y reproductiva.

Respecto a las diez primeras causas de cirugías en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" se encuentran procedimientos como la esterilización en mujeres, hernias umbilicales, inguinales, prolapsos, criptorquidia, litiasis vesicular, varicocele, fibromas, lipomas y por ultimo fimosis.

Además de la información incluida en la entrevista se expresa que la institución sistematiza información detallada según un archivo de movimiento hospitalario del despacho del viceministro de hospitales que incluye datos de la capacidad arquitectónica, movimiento hospitalario, camas operativas, radiología, anatomía patológica, laboratorio, consultas: externas y de emergencias, movimientos quirúrgicos, movimiento obstétrico, indicadores hospitalarios, indicadores de utilización, indicadores de productividad, indicadores de eficiencia, indicador de uso: concentración, actividades de consulta externa por especialidad.

Lo anterior es favorable, debido que, al contar con la información cuantitativa concerniente a individuos, grupos, series de hechos, etc. que se presentan en el hospital, se puede deducir de ello los datos precisos e incluso lograr hacer unas previsiones para el futuro. Todo esto debido a la recopilación, organización presentación, análisis e interpretación de datos numéricos con el fin de permitir a la dirección una toma de decisión más efectiva.

4.2.1.2. Análisis del subindicador: Características de usuarios

Respecto a las características de los usuarios, se expresa por la dirección que los que más acuden son los que pertenecen a clase media y baja. Siendo mayormente los que consultan quienes se encuentran entre los 25 y 44 años de edad, seguido de usuarios entre los 15 a 19 años y los de 20 y 24 años. Lo cual evidencia que la población que atienden es la ubicada en los ciclos vitales de adolescencia, juventud y adultez.

Lograr reconocer las características de los usuarios trae beneficios como aumentar el conocimiento que la institución tiene de sus usuarios, ofrecer elementos que permiten mejorar la comunicación entre la institución y sus usuarios, facilitar el enfocar los servicios ofrecidos y las comunicaciones hacía aquellos usuarios que más lo requieren. También permite, de manera general, la planeación e implementación de estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la relación usuario – institución y, finalmente, ayuda a determinar las necesidades de los usuarios eficientemente para que puedan ser satisfechas según lo soliciten.

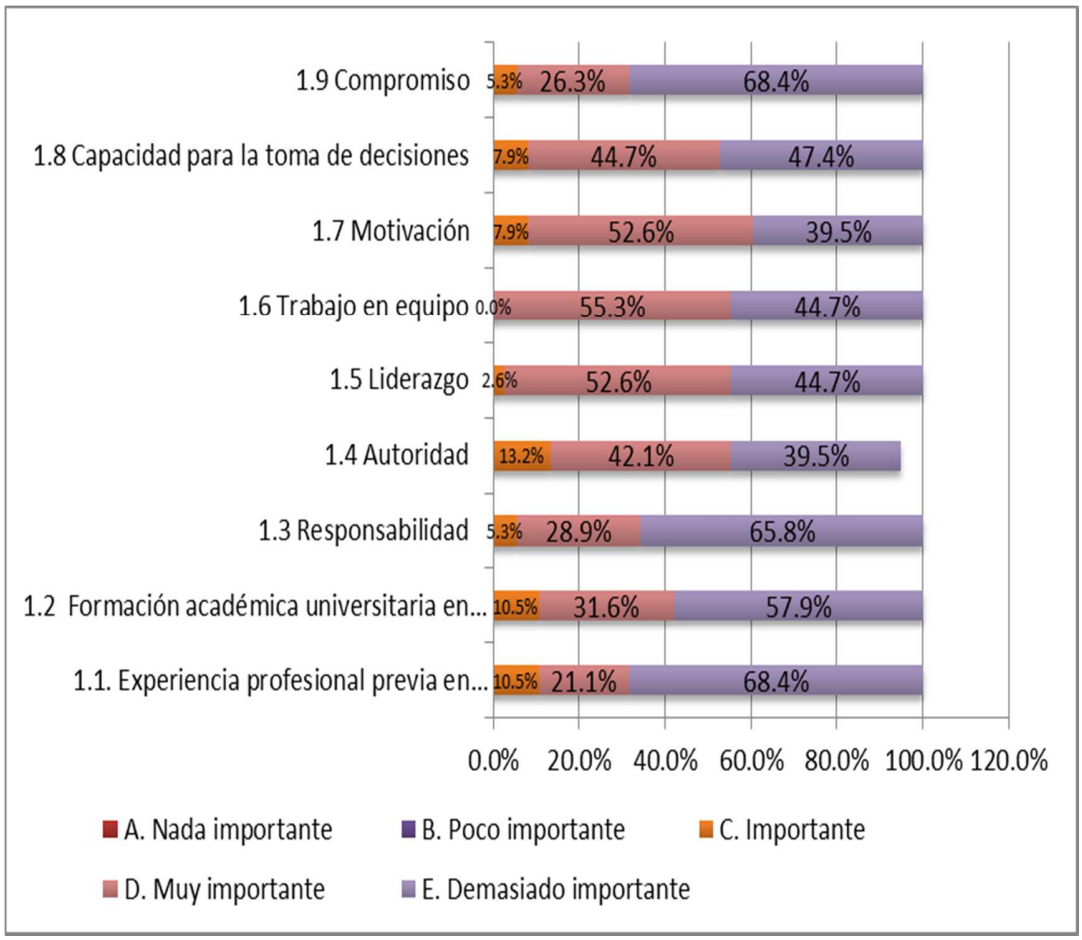
4.2.1.3. Análisis del subindicador: Competencias en el mercado

El Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado”, es la única institución de salud tipo II, en el Municipio de San Antonio del Táchira que cubre las comunidades del municipio Bolívar, Pedro María Ureña y también a pacientes del área de frontera del vecino país Colombia, por tal motivo expresa la directora que el Hospital es competitivo y sobresale la oferta de servicios de hospitalización y de apoyo como Rayos X y laboratorio. Sin embargo, también expresa que, en estos momentos actuales, la falta de insumos para la atención es la característica más representativa que los usuarios externos perciben y vivencian.

4.3. Resultados para el objetivo N° 3

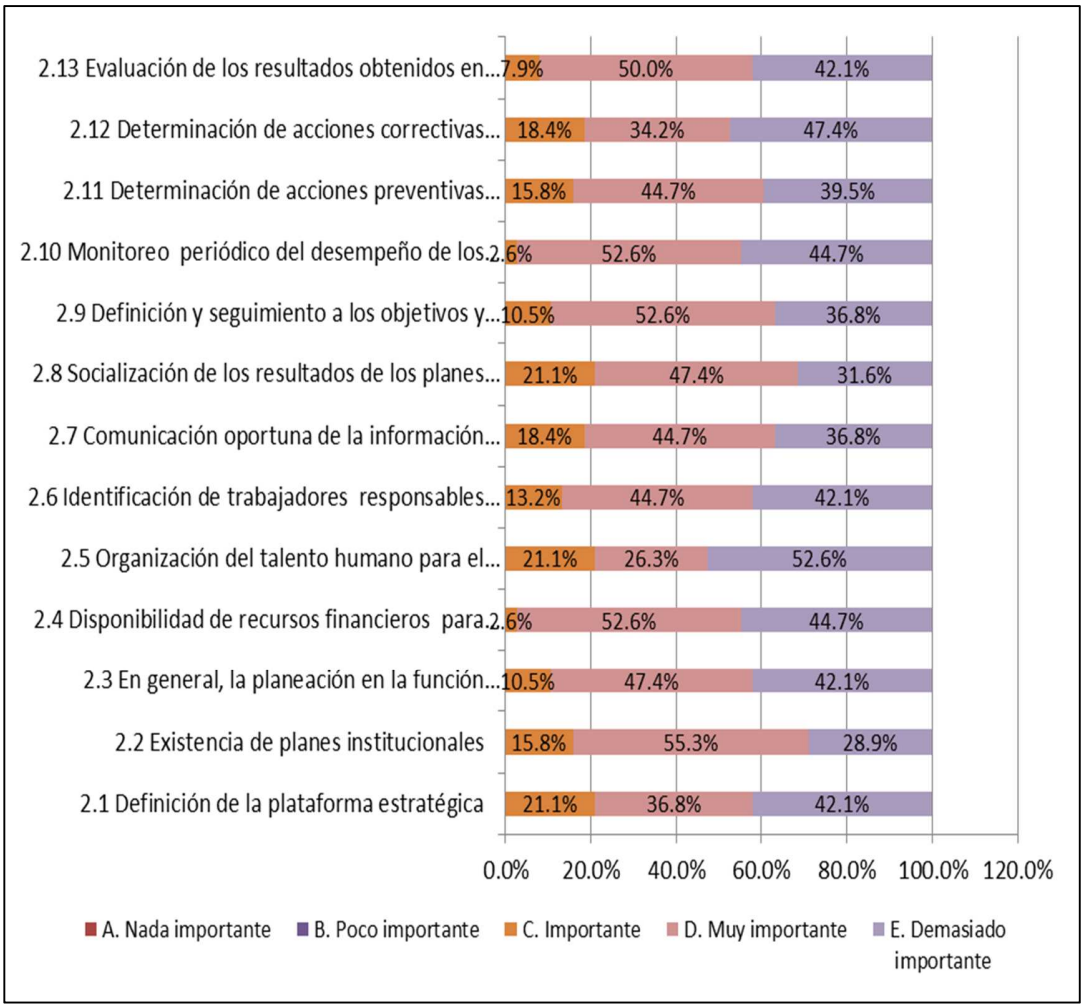
Caracterizar el proceso gerencial a través de sus herramientas para el fortalecimiento de la gestión administrativa del Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira, correspondiente al cuestionario N°2, dirigida al total de la población del personal administrativo (Tabla B).

Grafica N° 3. Resultados en general de la primera parte del Cuestionario N°2 correspondiente al perfil gerencial.



Fuente: Elaborado por la autora

Grafica N° 4. Resultados en general de la segunda parte del Cuestionario N°2 correspondiente a la función gerencial.



Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro N° 8. Presentación de los resultados para el objetivo N° 3, Aplicación de Cuestionario N°2. Parte Uno

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Proceso gerencial en la gestión administrativa	Perfil gerencial	1. Valore la importancia de contar con los siguientes condiciones para el desempeño de funciones a nivel gerencial:				
		Experiencia	1.1. Experiencia profesional previa en cargos de nivel administrativo y/o directivo	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	4	10.5%
				Muy importante	8	21.1%
				Demasiado importante	26	68.4%
		Formación académica	1.2. Formación académica universitaria en áreas de la salud	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	4	10.5%
				Muy importante	12	31.6%
				Demasiado importante	22	57.9%
		Responsabilidad	1.3. Responsabilidad	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	2	5.3%
				Muy importante	11	28.9%
				Demasiado importante	25	65.8%
		Autoridad	1.4.Autoridad	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	5	13.2%
				Muy importante	16	42.1%
				Demasiado importante	15	39.5%
		Liderazgo	1.5. Liderazgo	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	1	2.6%
				Muy importante	20	52.6%
				Demasiado importante	17	44.7%

Cuadro N° 8. Presentación de los resultados para el objetivo N° 3, Aplicación de Cuestionario N°2. Parte Dos

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Proceso gerencial en la gestión administrativa	Perfil gerencial	1. Valore la importancia de contar con los siguientes condiciones para el desempeño de funciones a nivel gerencial:				
		Trabajo en equipo	1.6. Trabajo en equipo	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	0	0.0%
				Muy importante	21	55.3%
				Demasiado importante	17	44.7%
		Motivación	1.7. Motivación	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	3	7.9%
				Muy importante	20	52.6%
				Demasiado importante	15	39.5%
		Toma de Decisiones	1.8. Capacidad para la toma de decisiones	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	3	7.9%
				Muy importante	17	44.7%
				Demasiado importante	18	47.4%
		Compromiso	1.9. Compromiso	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	2	5.3%
				Muy importante	10	26.3%
				Demasiado importante	26	68.4%

Cuadro N° 8. Presentación de los resultados para el objetivo N° 3, Aplicación de Cuestionario N°2. Parte Tres

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Proceso gerencial en la gestión administrativa	Perfil gerencial	2. Valore la importancia que considera tienen los aspectos descritos a continuación, en la gestión administrativa:				
		Planeación	2.1. Definición de la plataforma estratégica	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	8	21.1%
				Muy importante	14	36.8%
				Demasiado importante	16	42.1%
			2.2. Existencia de planes institucionales	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	6	15.8%
				Muy importante	21	55.3%
				Demasiado importante	11	28.9%
			2.3. En general, la planeación en la función gerencial	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	4	10.5%
				Muy importante	18	47.4%
				Demasiado importante	16	42.1%
		Organización	2.4. Disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de planes institucionales	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	1	2.6%
				Muy importante	20	52.6%
				Demasiado importante	17	44.7%
			2.5. Organización del talento humano para el desarrollo de actividades institucionales	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	8	21.1%
				Muy importante	10	26.3%
				Demasiado importante	20	52.6%
			2.6. Identificación de trabajadores responsables por componentes en el desarrollo de los planes institucionales	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	5	13.2%
				Muy importante	17	44.7%
				Demasiado importante	16	42.1%

Cuadro N° 8. Presentación de los resultados para el objetivo N° 3, Aplicación de Cuestionario N°2. Parte Cuatro

Dimensión	Indicador	Subindicador	Enunciados relacionados	Valoración	Resultados	
					Frecuencia	Porcentaje
Proceso gerencial en la gestión administrativa	Perfil geren cial	2. Valore la importancia que considera tienen los aspectos descritos a continuación, en la gestión administrativa:				
		Dirección	2.7. Comunicación oportuna de la información institucional a sus trabajadores	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Muy importante	17	44.7%
				Demasiado importante	14	36.8%
			2.8. Socialización de los resultados de los planes institucionales vigentes	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Muy importante	18	47.4%
				Demasiado importante	12	31.6%
			2.9. Definición y seguimiento a los objetivos y metas institucionales	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Muy importante	20	52.6%
				Demasiado importante	14	36.8%
		Control	2.10. Monitoreo periódico del desempeño de los trabajadores	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	1	2.6%
				Muy importante	20	52.6%
				Demasiado importante	17	44.7%
			2.11. Determinación de acciones preventivas según resultados obtenidos en los planes institucionales.	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	6	15.8%
				Muy importante	17	44.7%
				Demasiado importante	15	39.5%
			2.12. Determinación de acciones correctivas según resultados obtenidos en los planes institucionales.	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	7	18.4%
				Muy importante	13	34.2%
				Demasiado importante	18	47.4%
			2.13. Evaluación de los resultados obtenidos en los planes institucionales.	Nada importante	0	0.0%
				Poco importante	0	0.0%
				Importante	3	7.9%
				Muy importante	19	50.0%
				Demasiado importante	16	42.1%

Fuente: Elaborado por la autora

A continuación, se presenta el análisis significativo de los resultados por subindicadores según el cuadro N°1. Operacionalización de variables, estudiados y visualizados a través de resultados más frecuentes, permitiendo así complementar la información mostrada en el Cuadro N° 7. Presentación de los resultados para el objetivo N° 3, Aplicación de Cuestionario N°2, en consecuencia la intención es presentar de una manera explícita, cual es la situación actual como está contemplado en el tercer objetivo específico de la investigación.

4.3.1. Análisis del Indicador: Perfil gerencial

En este indicador, se agrupan los enunciados relacionados con las condiciones que debe poseer un trabajador con funciones de nivel gerencial, las cuales se definieron en subindicadores de experiencia, formación académica, responsabilidad, autoridad, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones y compromiso, ante las cuales la mayoría de los encuestados optaron por expresar como muy importante y demasiado importante el contar con dichas condiciones para el desempeño de las funciones a nivel gerencial, oscilando entre 68.4% y 39.5% los encuestados que consideran que es demasiado importante y entre un 52.6% y 21.1% que seleccionaron estas condiciones como muy importantes.

Para las opciones en la valoración de las condiciones como nada importante y poco importante ningún encuestado selecciono estas alternativas.

Denotando estos resultados que los encuestados reconocen y valoran como necesarias las condiciones enunciadas para el desempeño adecuado de funciones a nivel gerencial, donde no debe asumirse el rol de jefes jerárquicos, sino también de líderes inspiradores dentro la institución, con lo cual desplegara la habilidad de influir y enriquecer a las personas.

4.3.2. Análisis del Indicador: Función gerencial

En este indicador, se agrupan los enunciados relacionados con los aspectos para desarrollar la función gerencial desprendiéndose de las fases de la gestión administrativa como son la planeación, organización, dirección y control.

Detallando los enunciados según el cuestionario N°2, los trabajadores encuestados seleccionaron como demasiado importante la definición de la plataforma estratégica (42.1%), la organización del talento humano para el desarrollo de actividades institucionales (52.6%) y la determinación de acciones correctivas según resultados obtenidos en los planes institucionales (47.4%), lo cual denota que reconocen la relevancia de que se cuente con un plan establecido para actuar, que deba organizarse adecuadamente el personal para desarrollar sus funciones y que deben llevarse acciones que permitan encauzar de nuevo aquellos casos que no sean los esperados.

Para el resto de los enunciados como el de la existencia de planes institucionales, la planeación en la función gerencial, disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de planes institucionales, identificación de trabajadores responsables por componentes en el desarrollo de los planes institucionales, comunicación oportuna de la información institucional a sus trabajadores, socialización de los resultados de los planes institucionales vigentes, definición y seguimiento a los objetivos y metas institucionales, monitoreo periódico del desempeño de los trabajadores, determinación de acciones preventivas según resultados obtenidos en los planes institucionales y la evaluación de los resultados obtenidos en los planes institucionales, los encuestados valoraron como muy importantes estos aspectos en la gestión administrativa.

4.4. Interpretación de resultados a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación

Como se determinó en toda la investigación, las dimensiones analizadas fueron: situación actual respecto a la gestión administrativa, factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa y el proceso gerencial de la gestión administrativa, para lo cual se aplicó a los diferentes estratos de la población que eran: administrativos (Tabla A y Tabla B), asistencial y de apoyo, dos cuestionarios y una entrevista a la dirección, con lo que cada uno de estos estamentos emitió sus opiniones sobre las tres dimensiones evaluadas, de allí que es pertinente que se presente una interpretación sobre las coincidencias y antagonismos evidenciados en cada uno de las dimensiones investigadas.

Respecto a la triangulación, es mencionada por Bisquerra (2009) con la siguiente apreciación:

> La mayoría utiliza la triangulación como estrategia fundamental para la recogida y análisis de la información: se obtienen datos sobre la realidad desde distintas perspectivas -la propia (la del "yo" como investigador) y la de los participantes en ella (cada uno de los "yoes" que dan su versión de la situación)- y a través de diferentes fuentes de información: personas, instrumentos, documentos o la combinación de todas ellas. (p. 279).

Lo cual permite correlacionar que mediante el uso de esta técnica se hace posible contrastar las fuentes de información obtenidas de las diferentes fuentes de datos disponibles. Por lo cual para la presente investigación se desarrollara esta técnica presentando inicialmente el Cuadro N° 8. Presentación de la interrelación de los subindicadores en los cuestionarios N°1 y N°2 y entrevista según las fases de la gestión administrativa., posteriormente se presentara la interpretación de resultados a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación a través del Cuadro N° 9. Presentación de la interpretación de resultados

a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación.

Cuadro N° 9. Presentación de la interrelación de los subindicadores en los cuestionarios N°1 y N°2 y entrevista según las fases de la gestión administrativa.

Fases de la Gestión administrativa	Cuestionario N°1 dirigido a estratos Administrativos- Tabla A, asistencial y de apoyo.	Entrevista con la directora del Hospital.	Cuestionario N°2 dirigido a estrato Administrativos- Tabla B.
	Subindicadores	**Subindicadores**	**Subindicadores**
Planificación	-Planes institucionales -Presupuesto -Recursos (Materiales, humanos)	-Características de usuarios -Competencia en el mercado	-Planeación (plataforma estratégica, planes, recursos financieros) -Experiencia -Formación académica -Responsabilidad
Organización	-Procesos y procedimientos -Estructura organizacional	- Trabajo en equipo (Equipos para apoyar la gestión administrativa)	- Organización (del talento humano, identificación de responsables de desarrollo de planes) - Trabajo en equipo - Motivación
Dirección	-Comunicación -Seguimiento	-Rendimiento de servicios	- Dirección (comunicación oportuna, socialización resultados, seguimiento) - Liderazgo - Toma de decisiones
Control	-Monitoreo -Evaluación de desempeño	-Estadísticas epidemiológicas -Desempeño Laboral	- Control (Desempeño de los trabajadores, acciones preventivas y correctivas evaluación de resultados) - Responsabilidad - Autoridad

Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro N° 10. Presentación de la interpretación de resultados a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación. Parte Uno

Cuadro N°10. Presentación de la interpretación de resultados a través de triangulación de los datos

Resultados	Resultados obtenidos de los estratos Administrativos- Tabla A, asistencial y de apoyo. Cuestionario N°1	Resultados obtenidos con la directora del Hospital. Entrevista	Resultados obtenidos del estrato Administrativo- Tabla B. Cuestionario N°2
Dimensión /Fase de la gestión administrativa	**Situación actual respecto a la gestión administrativa**	**Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa**	**Proceso gerencial de la gestión administrativa**
Planificación	La mayoría de los encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo con el enunciado sobre tener conocimiento de la existencia de planes institucionales. Respecto a considerar que la asignación presupuestal de los planes para su óptimo desarrollo es suficiente expresaron estar totalmente en desacuerdo. Igualmente expresaron que los recursos materiales como insumos de medicamentos, medico quirúrgicos y de papelería son insuficientes. Respecto a considerar que el talento humano administrativo, asistencial y de apoyo sea suficiente expresaron estar parcialmente en desacuerdo con el enunciado para el personal administrativo pero totalmente en	En la planificación es necesario lograr una mirada integral a factores internos y externos, por ello en esta fase lograr conocer las características de usuarios y la competencia en el mercado se convierten en insumos para desarrollar acciones orientadas hacia el mejoramiento de la relación usuario – institución- ambiente. Se obtuvo que la gran mayoría de quienes asisten son personas entre 15 a 24 años y respecto a la competencia frente a otras instituciones de salud el hecho de ser el único hospital tipo II en ese sector les genera estabilidad y confianza en que deben acudir a la búsqueda de servicios.	-Cuando se indago sobre importancia de contar con una plataforma estratégica, planes institucionales y recursos financieros para el desarrollo de dichos planes, los encuestados expresaron, en su gran mayoría, que esto es demasiado importante. Lo cual contrasta con el resultado obtenido en el Cuestionario N°1 donde no están enterados de que existan dichos planes siendo acá expresada la gran importancia de contar con ellos. Con relación al perfil gerencial el contar con experiencia profesional previa en cargos de nivel administrativo y/o gerencial, poseer una formación universitaria en áreas de la salud y ser responsable es demasiado importante.

obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación. Parte Dos

	desacuerdo al hacer referencia al personal asistencial y de apoyo.		

Resultados	**Resultados obtenidos de los estratos Administrativos- Tabla A, asistencial y de apoyo. Cuestionario N°1**	**Resultados obtenidos con la directora del Hospital.** **Entrevista**	**Resultados obtenidos del estrato Administrativo- Tabla B. Cuestionario N°2**
Dimensión /Fase de la gestión administrativa	**Situación actual respecto a la gestión administrativa**	**Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa**	**Proceso gerencial de la gestión administrativa**
Dirección	En esta fase se indago sobre si consideran que la dirección comunica oportunamente la información institucional a sus trabajadores, si es dado a conocer el cumplimiento de los objetivos, metas y avance de planes que tiene el Hospital, si se miden periódicamente el avance del cumplimiento de los indicadores institucionales existentes y si se analizan las situaciones que afectan el avance de los planes institucionales generando acciones que favorezcan su cumplimiento, ante lo cual la mayoría de los encuestados expresaron estar de acuerdo. Contrasta esto con el total desacuerdo que registraron sobre si participaban en la elaboración de los planes institucionales, para lo cual es importante revisar unas alternativas mínimos para involucrarlos.	En la entrevista se ahondo en conocer las primeras diez causas de atención en consulta externa, los primeros diez diagnósticos de egreso en el servicio de hospitalización y cuáles son las primeras diez cirugías más frecuentes, debido a que esto forma parte de los sistemas de información que debe tener la dirección para la toma de decisiones. La directora expreso que el Hospital no está ofertando servicios con su capacidad instalada completa y está en gestiones desde dirección para ir ampliando capacidad de los servicios.	Respecto a los enunciados relacionados con la fase de dirección, es decir, la importancia que les merecía, la socialización de los resultados de los planes y la definición y seguimiento a los objetivos, es demasiado importante. Para la valoración frente a la comunicación oportuna de la información institucional a los trabajadores lo consideran muy importante. Con relación al perfil gerencial el contar Liderazgo y decisión para la toma de decisiones, los encuestados dijeron que son muy importantes.

Cuadro N°10. Presentación de la interpretación de resultados a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación. Parte Tres

Resultados	Resultados obtenidos de los estratos Administrativos- Tabla A, asistencial y de apoyo. Cuestionario N°1	Resultados obtenidos con la directora del Hospital. Entrevista	Resultados obtenidos del estrato Administrativo- Tabla B. Cuestionario N°2
Dimensión /Fase de la gestión administrativa	**Situación actual respecto a la gestión administrativa**	**Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa**	**Proceso gerencial de la gestión administrativa**
Organización	La mayoría de los encuestados manifestaron estar parcialmente en desacuerdo con el enunciado sobre si los procedimientos de atención al usuario en el servicio asistencial están documentados y disponibles para ser consultados. Situación que debe ser abordada debido a que la existencia de procesos y procedimientos permite la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar cada función con la mayor precisión y eficiencia. Contrariamente, respecto a que si la institución cuenta con un documento que contenga los requisitos y funciones de los cargo establecidos para los trabajadores y con un organigrama estructural y de funcionamiento en la institución expresaron estar totalmente de acuerdo con esos enunciados.	Un factor destacable en el desarrollo de la gestión administrativa es el trabajo en equipo, que para la entrevista se orientó a reconocer la existencia de equipos para apoyar la gestión administrativa, ante lo cual la directora expreso contar con equipos de trabajo para apoyar su gestión, conformados por como jefe de administración, de recursos humanos, de mantenimiento, de epidemiologia, de registro y estadísticas y de trabajo social, entre otros, y son ellos, quienes despliegan en cascada a los demás niveles decisiones que deban tramitarse.	Respecto a valorar la importancia que merece la organización del talento humano para desarrollo de actividades los encuestados expresaron que este aspecto es demasiado importante, y respecto a la identificación de responsables de desarrollo de planes, expresan que es muy importante, sin embargo, si se compara con la respuesta obtenidas en el cuestionario N°1 , donde expresaron estar parcialmente en desacuerdo sobre si los procedimientos de atención al usuario en servicio asistencial estaban documentados se presenta una antagónia entre resultados. Con relación al perfil gerencial el contar con la capacidad de trabajo en equipo y la motivación lo consideran muy importante.

Cuadro N° 10. Presentación de la interpretación de resultados a través de triangulación de los datos obtenidos según las dimensiones establecidas en la investigación. Parte Cuatro

Resultados	Resultados obtenidos de los estratos Administrativos- Tabla A, asistencial y de apoyo. Cuestionario N°1	Resultados obtenidos con la directora del Hospital. Entrevista	Resultados obtenidos del estrato Administrativo- Tabla B. Cuestionario N°2
Dimensión /Fase de la gestión administrativa	**Situación actual respecto a la gestión administrativa**	**Factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa**	**Proceso gerencial de la gestión administrativa**
Control	La mayoría de los encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo con el enunciado sobre si se toman acciones preventivas de acuerdo a resultados de los indicadores institucionales. En cambio, si están de acuerdo con que se toman medidas correctivas en la institución, lo cual denota que entonces se centran esfuerzos hacia lo que ocurre cuando se presenta la novedad y no generan acciones de prevención, Respecto a considerar si la carga laboral y funciones de cada cargo son adecuadas con el perfil y responsabilidad, que se posee expresaron estar totalmente en desacuerdo.	En este momento es importante correlacionar la fase de control con las estadísticas epidemiológicas con lo que se obtienen datos que son útiles para verificar si los resultados están en concordancia con los objetivos propuestos, asegurar que las personas trabajen adecuadamente y que los planes diseñados se estén cumpliendo conforme a lo previsto. Además de la información incluida en la entrevista se expresa que la institución sistematiza información detallada según un archivo de movimiento hospitalario del despacho del viceministro de hospitales. Respecto al desempeño Laboral la directora opina que están dentro de lo esperado.	Los encuestados expresaron que es muy importante el monitoreo periódico del desempeño de los trabajadores, la determinación de acciones preventivas según resultados obtenidos en los planes institucionales, la evaluación de los resultados obtenidos en los planes institucionales. Respecto a la importancia de la determinación de acciones correctivas según resultados obtenidos en los planes institucionales, expresaron los encuestados que esto es demasiado importante. Con relación al perfil gerencial el contar con responsabilidad es demasiado importante y con y autoridad es muy importante.

Fuente: Elaborado por la autora

4.5. Conclusión del análisis de resultados

Para efectos del desarrollo del capítulo IV de la presente investigación, se aplicaron tres instrumentos, uno de ellos denominado Cuestionario N°1 dirigido a administrativos- Tabla A, asistencial y de apoyo, que corresponden al objetivo N° , situación actual respecto a la gestión administrativa, una entrevista que se aplicó a la dirección del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", para lograr identificar los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa y finalmente, un Cuestionario N°2 dirigido a personal administrativo identificado como Tabla B para lo relacionado con el proceso gerencial de la gestión administrativa.

En este sentido, para los instrumentos tipo cuestionario, del N°1 contentivo de veinte y un preguntas cerradas dirigidos a una muestra de 223 funcionarios y el N°2 con veintidós ítems para una población de 38 trabajadores administrativos Tabla "B". Respecto a la entrevista se elaboraron 16 preguntas. Para lograr la obtención de la información deseada se contrató a un grupo de encuestadores que permitieron la agilidad de los datos que serían tabulados.

En el proceso de tabulación, inicialmente se elaboraron tablas con cada ítem, la dimensión, el indicador y el subindicador correspondiente, agregando dos columnas con la información de las opciones de respuestas junto con la frecuencia y el porcentaje que correspondía con relación al número de encuestados. Seguidamente se realizó un cuadro denominado análisis significativo en el cual se tomó en consideración para la interpretación los resultados más resaltantes con su ponderación, describiendo dimensión, indicares y los diferentes ítems que corresponden a los cuestionarios.

Cuadro N° 11. Identificación de aspectos internos, percibidos en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira.

ASPECTOS INTERNOS
FORTALEZAS
1. Competidores inexistentes
2. Eficiencia en la prestación del servicio del personal asistencial.
3. Estandarización de protocolos generales.
4. Experiencia en el sector salud con servicios disponibles para cubrir necesidades población.
5. Se fomenta el contacto con las comunidades a través de los planes y programas preventivos.
6. Instalaciones adecuadas según su estructura organizacional.
7. Cumplimiento de normativas legales.
8. Identificación de líderes para los equipos de trabajo.
9. Conocimientos sobre el proceso gerencial por parte de trabajadores de la dirección.
10. Disposición de trabajadores en la institución para lograr un buen ambiente de trabajo.
DEBILIDADES
1. Recursos materiales y equipos insuficientes.
2. Deficiente flujo de información interna.
3. Desmotivación del personal
4. Inexistencia de control previo, solo correctivo.
5. Poca flexibilidad ante los cambios institucionales.
6. Insuficientes coherencia entre la planificación y control.
7. Productividad asistencial y servicio debilitada.
8. Desconocimiento de planes institucionales en el personal operativo
9. Planificación presupuestaria insuficiente para cumplimiento de los planes.
10. Variable cumplimiento de la evaluación del desempeño laboral.

Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro N° 12. Identificación de aspectos externos, percibidos en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira.

ASPECTOS EXTERNOS
OPORTUNIDADES
1. Alta demanda de la población para acceder a servicios que oferta la institución.
2. Reconocimiento de la institución por parte de la red nacional de hospitales públicos tipo II.
3. Aceptación por parte de la comunidad en relación a la calidad de los servicios prestados.
4. Relaciones interinstitucionales para fortalecer la especialización del servicio.
5. Proyección para implementar estrategias de crecimiento.
6. Ajuste institucional para los programas nacionales de prestación de servicios en salud.
7. Disposición para la inclusión de nuevas tecnologías.
8. Cuenta con las condiciones para mejorar el posicionamiento en el sector fronterizo.
9. El Ministerio de la Salud está atento a los requerimientos institucionales.
10. Receptor potencial para nuevas ayudas y subvenciones por parte del Estado.
AMENAZAS
1. Dificultades para la adaptación en tecnologías innovadoras.
2. Ofrecimiento de servicios especializados de instituciones privadas.
3. Conflictos fronterizos.
4. Planificación y control inadecuados por parte de entes rectores en salud.
5. Poca flexibilidad ante los cambios por parte de la comunidad para aceptar la realidad.
6. Escasez de insumos medio quirúrgicos por parte de proveedores.
7. Planes y programas nacionales no adaptados al contexto local.
8. Imposibilidad de patrocinio de organizaciones privadas a la institución.
9. Leyes nacionales relacionadas con el ejercicio laboral inciertas.
10. Condiciones socioeconómicas actuales pueden generar mayor demanda de servicios.

Fuente: Elaborado por la autora

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la culminación de esta investigación, se han tomado en cuenta los resultados obtenidos, de allí que este proceso ha sido desarrollado de manera progresiva y ha requerido el explorar, buscar y recopilar la información necesaria para así interpretar los análisis sobre los datos obtenidos, en consecuencia, la información recopilada, brinda al investigador toda la base para elaborar las conclusiones y recomendaciones finales. En tal sentido en el presente trabajo, se ha seguido de manera estricta, la ejecución y desarrollo del mismo, permitiendo así, obtener los resultados esperados, con la firme intención de buscar soluciones al fenómeno estudiado.

En torno al tema de la gestión administrativa y como se muestra en los objetivos planteados, se tendrá la oportunidad de establecer conclusiones siguiendo la secuencia de cada objetivo específico, dando una respuesta a cada uno de ellos y finalmente, relacionándolos a través de los análisis respectivos, para así proponer estrategias para cada fase del proceso administrativo en la institución objeto de estudio.

Seguidamente se establecen las conclusiones generales del trabajo, haciendo hincapié en la secuencia de cada uno de los objetivos específicos planteados en el capítulo I del trabajo y procurando producir una reflexión sobre cada uno de ellos.

6.1 Conclusiones

En torno al primer objetivo específico que indica el diagnosticar la situación respecto a la gestión administrativa que actualmente presenta el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira, a través de la investigación desarrollada, se puede deducir claramente que los parámetros utilizados para la gestión administrativa se encuentran debilitados, es así que los resultados arrojados, determinan que la institución tiene un funcionamiento que puede llegar a ser más eficiente desde el punto de vista técnico y asistencial, así lo reconocen los mismos trabajadores de la institución.

La siguiente conclusión está relacionada con la identificación de los factores que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa del Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira, donde se abordaron indicadores como: rendimiento de servicios, trabajo en equipo (Equipos para apoyar la gestión administrativa), desempeño Laboral, estadísticas epidemiológicas, características de usuarios y competencia en el mercado. En efecto los resultados arrojados demuestran que esta institución es el único hospital tipo II en ese sector lo cual les genera estabilidad y confianza dado que la comunidad acude a buscar servicios de salud.

Un factor destacable en el desarrollo de la gestión administrativa es el trabajo en equipo, que para la entrevista se orientó a reconocer la existencia de equipos para apoyar la gestión administrativa, ante lo cual la directora expreso contar con equipos de trabajo para apoyar su gestión, conformados por como jefe de administración, de recursos humanos, de mantenimiento, de epidemiologia, de registro y estadísticas y de trabajo social, entre otros, y son ellos, quienes despliegan en cascada a los demás niveles decisiones que deban tramitarse.

Para la tercera conclusión, consistente en caracterizar el proceso gerencial a través de sus herramientas para el fortalecimiento de la gestión administrativa del Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” de San Antonio de Táchira, se analizó frente a las cuatro fases del proceso administrativo.

Finalmente expone el cuarto objetivo propuesto de la investigación, diseñar las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira, se presentan las estrategias resultantes del análisis de la situación a través de la matriz FODA junto con una ponderación que reflejo la necesidad de intervención de cada fase del proceso gerencial en la institución.

6.2 Recomendaciones

El presente trabajo lleva como título: “GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL “DR. SAMUEL DARIO MALDONADO” DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA ”, permite reflejar que se requiere de cumplir con las fases del proceso administrativo para lograr una adecuada gestión administrativa en la institución objeto de estudio, a lo cual se llegó posterior al desarrollo de un proceso científico estructurado, donde la búsqueda de información, el análisis de la misma y el desarrollo de las conclusiones, han permitido tener información fidedigna de cuál es el problema y cuáles pueden ser las potenciales soluciones del mismo, entonces al establecer las conclusiones finales se podrán proponer estrategias que facilitaran y/o complementarán la gestión administrativa, además este trabajo puede ser útil a las futuras investigaciones que se pudieran generar sobre el tema, en consecuencia, la primera recomendación está vinculada con la necesidad de que se logren implementar a través de mecanismos posibles el contenido de las estrategias propuestas en este trabajo, esto

en razón a que se convierten en herramientas para mejorar la situación administrativa del Hospital proyectando su fortalecimiento y sostenibilidad.

En este orden de ideas se presenta la siguiente recomendación que se refiere a la posibilidad que se mejore la comunicación entre trabajadores y la comunidad beneficiaria lo cual permitirá romper paradigmas respecto a que los usuarios no tienen más opciones de atención facilitando que se migre a que aun siendo el único hospital tipo II, la comunidad acude con una percepción alta de satisfacción por la atención en salud que se le brinde.

CAPITULO VI
LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARÍO MALDONADO" EN SAN ANTONIO DE TÁCHIRA

6.1. Presentación de la propuesta

En los actuales momentos, cuando el obtener estrategias acertadas para intervenir situaciones vinculadas con la sostenibilidad y competitividad en el mercado, se ha convertido en la prioridad para las instituciones. Por lo anterior, se viene promoviendo a nivel gerencial el logro de objetivos y metas trazadas a través de la formulación de estrategias cada día más eficaces, efectivas y acordes con las situaciones de competitividad e incertidumbre que pueden vivir las organizaciones y sus respectivos usuarios. Así pues, es entendible por qué las organizaciones del sector salud vienen desplegando esfuerzos por contar con un proceso estratégico que permita alcanzar esfuerzos alineados, uso racional de recursos y satisfacción de clientes internos y externos asegurando así su sostenibilidad, rentabilidad y permanencia en el tiempo.

En tal sentido para el presente trabajo se propone, un grupo de estrategias gerenciales que promuevan el fortalecimiento de la gestión administrativa en el hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira.

En la propuesta se describe un grupo de estrategias, lo cual vislumbra a la institución y su ambiente como el punto de partida para consolidación de alternativas potenciales y a futuro. Con estas premisas se describe el medio ambiente y las fuerzas que impactaran a la institución, de afuera hacia adentro y de adentro hacia fuera, por tanto lo que debería gestionarse para lograr los objetivos.

6.2. Fundamentación para la propuesta de estrategias

Para la fundamentación se ha seleccionado la propuesta por Goodstein y otros (2008) cuando indican: toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. (p.29).

Esto quiere decir, que se deben confrontar las fortalezas y las debilidades, amenazas y oportunidades a través de una matriz de tipo FODA, que cruza dichos aspectos y que orienta hacia la priorización de los lineamientos estratégicos. Esta confrontación, es un insumo clave para la gerencia estratégica como herramienta de la gestión administrativa que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos, ajustándose continuamente para adaptarse a los cambios del entorno social. En pocas palabras, es un esfuerzo disciplinado que permiten generar decisiones y acciones fundamentales para guiar lo que es, lo que hace y lo que hará la organización eficaz en atención en calidad en salud.

6.3 Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta es necesario organizar la información de la misma, y esta se va a conformar a través del diseño de las estrategias gerenciales para

Fase de la Gestión Administrativa	Aspectos relacionados según la fase de la gestión administrativa
Planificación	-Planes institucionales -Presupuesto -Recursos (Materiales, humanos) -Características de usuarios -Competencia en el mercado -Planeación (plataforma estratégica, planes, recursos financieros) -Experiencia -Formación académica -Responsabilidad
Organización	-Procesos y procedimientos -Estructura organizacional -Trabajo en equipo (Equipos para apoyar la gestión administrativa) -Organización (del talento humano, identificación de responsables de desarrollo de planes) - Trabajo en equipo - Motivación
Dirección	-Comunicación -Seguimiento -Rendimiento de servicios -Dirección (comunicación oportuna, socialización resultados, seguimiento) -Liderazgo -Toma de decisiones
Control	-Monitoreo -Evaluación de desempeño -Estadísticas epidemiológicas -Desempeño Laboral -Control (Desempeño de los trabajadores, acciones preventivas y correctivas evaluación de resultados) -Responsabilidad -Autoridad

el fortalecimiento de la gestión administrativa en el hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira, en la cual intervienen elementos extraídos de algunos modelos consultados y propios de la investigadora; a continuación se presentan estos aspectos analizados y la formulación de las estrategias.

Cuadro N°13. Presentación de aspectos relacionados con las fases de la gestión administrativa establecidas en la investigación.

Fuente: Elaborado por la autora

6.3.1. Determinación del escenario para la formulación de estrategias.

Para la selección de estrategias, que se adapten a la situación estudiada, se ha empleado como base, la relación de factores resultantes de los análisis de los instrumentos de investigación aplicados en la investigación, y que están distribuidos según correspondan a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Matriz FODA, los cuales se cruzaron y conjugaron para lograr la generación de planteamientos estratégicos coherentes con la realidad presente en el Hospital objeto de estudio.

Para tal fin, se generó un archivo en excel parametrizado, donde se incluyó en un cuadro con los factores internos y otro para los factores externos relacionados con la gestión administrativa presentes en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", a cada factor (interno y externo) se le genero un peso ponderado que resulto de la operación de multiplicar el peso dado en función del grado de influencia en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de ese factor (dentro del rango de 0,01 a 1,00) multiplicado por una escala que refleja el grado de respuesta actual del Hospital al factor analizado (siendo 1-Bajo, 2- Medio,3-Superior a la media, 4- Alta). Cada peso ponderado obtenido, se conexa a una hoja en excel, donde se diseñó un gráfico en el que se estructuraron cuatro (4) recuadros, uno por cada fase de la gestión administrativa (planificación, organización, dirección, control), y en el cual, de acuerdo al resultado de los pesos ponderados se sitúa un círculo rojo, el cual dependiendo de donde se ubique orientara hacia fases donde deben priorizarse las estrategias, dado que la ubicación de dicho circulo refleja de manera directamente proporcional los factores críticos a intervenir.

Es decir, se pretende visibilizar como se sitúa la institución frente a cada fase del proceso gerencial, donde los resultados obtenidos denotan la o las fases del proceso gerencial en las que deben lograrse intervenciones es por ello, que las estrategias formuladas, las líneas estratégicas y política para la aplicación de las estrategias se generaran a partir de la prioridades que arroje esta herramienta.

A continuación se presentan los dos cuadros identificados como: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS RELACIONADOS CON LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO", en los cuales se listaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según la Matriz FODA, surtiendo el procedimiento detallado previamente.

CUADRO N° 14. Factores internos relacionados con la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado"

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Competidores inexistentes	0.07	4	0.28
2. Eficiencia en la prestación del servicio del personal asistencial.	0.05	3	0.15
3. Estandarización de protocolos generales.	0.05	3	0.15
4. Experiencia en el sector salud con servicios disponibles para cubrir necesidades población.	0.07	4	0.28
5. Se fomenta el contacto con las comunidades a través de los planes y programas preventivos.	0.05	3	0.15
6. Instalaciones adecuadas segun su estructura organizacional.	0.05	3	0.15
7. Cumplimiento de normativas legales.	0.05	3	0.15
8. Identificación de líderes para los equipos de trabajo.	0.05	3	0.15
9. Conocimientos sobre el proceso gerencial por parte de trabajadores de la dirección.	0.05	4	0.20
Disposición de trabajadores en la institución para lograr un buen ambiente de trabajo.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
1. Recursos materiales y equipos insuficientes.	0.02	1	0.02
2. Deficiente flujo de información interna.	0.08	2	0.16
3. Desmotivación del personal	0.06	2	0.12
4. Inexistencia de control previo, solo correctivo.	0.05	1	0.05
5. Poca flexibilidad ante los cambios institucionales.	0.05	1	0.05
6. Insuficientes coherencia entre la planificación y control.	0.09	1	0.09
7. Productividad asistencial y servicio debilitada.	0.06	2	0.12
8. Desconocimiento de planes institucionales en el personal operativo	0.03	2	0.06
9. Planificación presupuestaria insuficiente para cumplimiento de los planes.	0.01	1	0.01
Variable cumplimiento de la evaluación del desempeño laboral.	0.01	1	0.01
TOTAL	**1.00**		**2.50**

Fuente: Elaborado por la autora

CUADRO N° 15. Factores internos relacionados con la gestión administrativa

en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado"

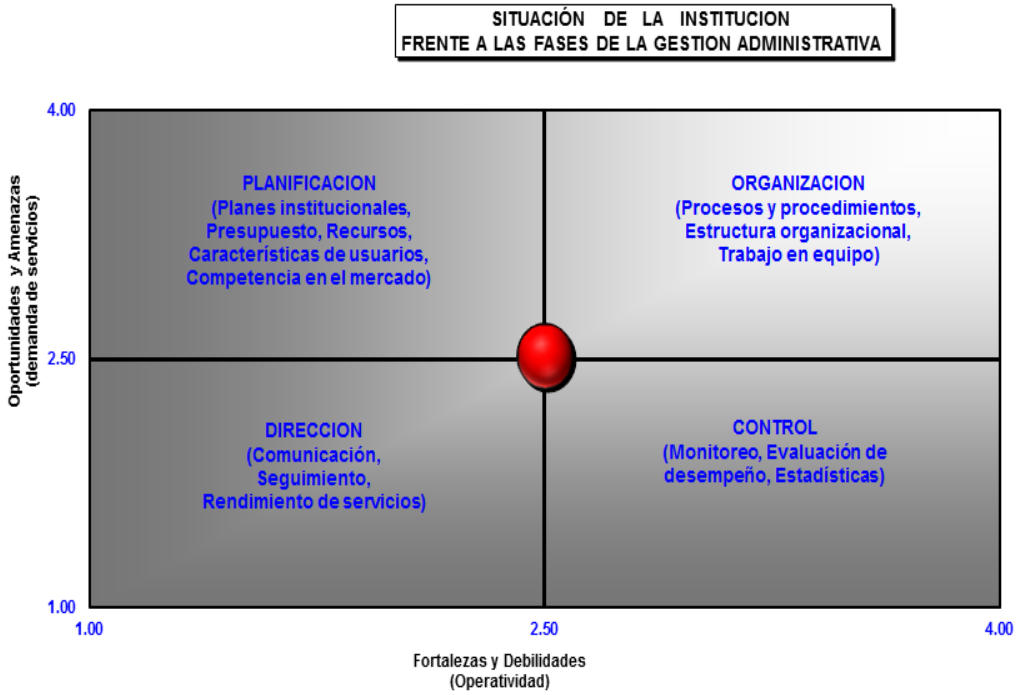
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Alta demanda de la población para acceder a servicios que oferta la institución.	0.06	1	0.06
2. Reconocimiento de la institución por parte de la red nacional de hospitales públicos tipo II.	0.05	2	0.10
3. Aceptación por parte de la comunidad en relación a la calidad de los servicios prestados.	0.05	2	0.10
4. Relaciones interinstitucionales para fortalecer la especialización del servicio.	0.07	2	0.14
5. Proyección para implementar estrategias de crecimiento.	0.07	2	0.14
6. Ajuste institucional para los programas nacionales de prestación de servicios en salud.	0.05	2	0.10
7. Disposición para la inclusión de nuevas tecnologías.	0.07	2	0.14
8. Cuenta con las condiciones para mejorar el posicionamiento en el sector fronterizo.	0.07	1	0.07
9. El Ministerio de la Salud está atento a los requerimientos institucionales.	0.07	1	0.07
10. Receptor potencial para nuevas ayudas y subvenciones por parte del Estado.	0.07	3	0.21
AMENAZAS			
1. Dificultades para la adaptación en tecnologías innovadoras.	0.04	2	0.08
2. Ofrecimiento de servicios especializados de instituciones privadas.	0.08	2	0.15
3. Conflictos fronterizos.	0.07	2	0.14
4. Planificación y control inadecuados por parte de entes rectores en salud.	0.07	2	0.14
5. Poca flexibilidad ante los cambios por parte de la comunidad para aceptar la realidad.	0.09	1	0.09
6. Escasez de insumos medio quirúrgicos por parte de proveedores.	0.09	2	0.18
7. Planes y programas nacionales no adaptados al contexto local.	0.07	2	0.14
8. Imposibilidad de patrocinio de organizaciones privadas a la institución.	0.09	3	0.27
9. Leyes nacionales relacionadas con el ejercicio laboral inciertas.	0.09	2	0.18
10. Condiciones socioeconómicas actuales pueden generar mayor demanda de servicios.	0.01	2	0.02
TOTAL	**1.33**		**2.52**

Fuente: Elaborado por la autora

6.3.2. Procedimiento para la selección de estratégias adecuadas al caso del Hospital

Con el archivo en excel parametrizado, que relaciona los factores internos y externos relacionados con la gestión administrativa presentes en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado", donde a cada uno se le calculo un peso ponderado que se vinculó a un gráfico en el que se estructuraron cuatro (4) recuadros, uno por cada fase de la gestión administrativa (planificación, organización, dirección, control), como se expresó previamente, la finalidad del uso del círculo rojo en el grafico el de orientar hacia las fases donde deben priorizarse las estrategias, dado que la ubicación de dicho circulo refleja de manera directamente proporcional los factores críticos a intervenir.

Grafica N° 5. Resultado gráfico de la situación de la institución frente a las fases de la gestión administrativa según matriz FODA.



De la anterior grafica se evidencia, por la ubicación de marcador (círculo rojo) que la institución objeto de la investigación, presenta necesidad de lograr estrategias de intervención en las cuatro fases de la gestión administrativa. En tal sentido, se desarrollara el cruce de componentes de la matriz FODA, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas serán cruzados los factores para lograr presentar estrategias tomando en cuenta los resultados de la investigación y que sean coherentes con la situación de la institución.

6.3.3. Desarrollo de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La matriz amenazas – oportunidades - debilidades - fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante desde lo cual se pueden generar cuatro tipos de estrategias: estrategias producidas por fortalezas y oportunidades (FO), estrategias producidas por debilidades y oportunidades(DO), estrategias producidas por fortalezas y amenazas (FA) y estrategias producidas por debilidades y amenazas(DA).

En las estrategias FO (fortalezas y oportunidades), se usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por tendencia, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, deberá hacer esfuerzos integrados para lograr su transformación en fortalezas, así también al enfrentar amenazas importantes, tratará de superarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO (debilidades y oportunidades), pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen, oportunidades

externas clave, pero una institución tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos, oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de servicios ambulatorios por parte de las usuarios (oportunidad), pero no existen suficientes insumos medico quirúrgicos para cubrir esa demanda (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en generar un estudio de la gestión administrativa global tanto de la institución como del contexto local fronterizo, para fortalecer los requerimientos de la población en salud, evidenciando con ello requerimiento de insumos.

Las estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): Aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte, siempre deba enfrentar las amenazas del entorno. Un ejemplo aplicable de estrategia FA se puede presentar cuando las Instituciones del sector salud puedan hacer usó un algún instrumento jurídico (fortaleza) como respaldo en la autogestión, permitiría minimizas la dependencia de las empresas del estado y generar mayores recursos para el mejoramiento en el desarrollo de la prestación de servicios de salud.

Las estrategias DA (Debilidades y Amenazas), pueden caracterizarse por ser acciones defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. Para las organizaciones objeto de estudio podría ser muy reducida esta situación ya que al hablar de amenazas y debilidades se tendría que pensar en cambiar en gran medida el contexto en el cual está inmersa la situación de la salud en Venezuela, si bien existen transferencias de recursos financieros para la prestación de servicios de salud, tanto los entes rectores en salud como la comunidad poseen visiones distintas de los requerimientos en salud siendo variable la percepción de la atención brindada, en realidad, quizá tendrían que luchar por la supervivencia, por ejemplo a través de una

estrategia de apoyo con las instituciones públicas y privadas conexas a la prestación de servicios de salud, de carácter fronterizo para generar una red de servicios que le permita a la comunidad hacer uso de estas herramientas en la satisfacción de sus requerimiento.

El cuadro siguiente contiene la presentación esquemática de una matriz FODA, para el hospital “Dr. Samuel Darío Maldonado” en San Antonio de Táchira, donde están reflejadas algunas estrategias tomando en cuenta los resultados de la investigación, por consiguiente, resultaran coherentes con la situación del Hospital.

CUADRO N° 16. Matriz FODA en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio del Táchira

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA **En la cual se desarrolla un proceso, para aprovechar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para la creación de estrategias de acuerdo al cruce de estos elementos, según el cuadrante donde esté ubicado cada uno de ellos.**		1. Competidores inexistentes 2. Eficiencia en la prestación del servicio del personal asistencial. 3. Estandarización de protocolos generales. 4. Experiencia en el sector salud con servicios disponibles para cubrir necesidades población. 5. Se fomenta el contacto con las comunidades a través de los planes y programas preventivos. 6. Instalaciones adecuadas segun su estructura organizacional. 7. Cumplimiento de normativas legales. 8. Identificación de líderes para los equipos de trabajo. 9. Conocimientos sobre el proceso gerencial por parte de trabajadores de la dirección. 10. Disposición de trabajadores en la institución para lograr un buen ambiente de trabajo.	1. Recursos materiales y equipos insuficientes. 2. Deficiente flujo de información interna. 3. Desmotivación del personal 4. Inexistencia de control previo, solo correctivo. 5. Poca flexibilidad ante los cambios institucionales. 6. Insuficientes coherencia entre la planificación y control. 7. Productividad asistencial y servicio debilitada. 8. Desconocimiento de planes institucionales en el personal operativo 9. Planificación presupuestaria insuficiente para cumplimiento de los planes. 10. Variable cumplimiento de la evaluación del desempeño laboral.
		ESTRATEGIAS (FO)	**ESTRATEGIAS (DO)**
OPORTUNIDADES	1. Alta demanda de la población para acceder a servicios que oferta la institución. 2. Reconocimiento de la institución por parte de la red nacional de hospitales públicos tipo II. 3. Aceptación por parte de la comunidad en relación a la calidad de los servicios prestados. 4. Relaciones interinstitucionales para fortalecer la especialización del servicio. 5. Proyección para implementar estrategias de crecimiento. 6. Ajuste institucional para los programas nacionales de prestacion de servicios en salud. 7. Disposición para la inclusión de nuevas tecnologías. 8. Cuenta con las condiciones para mejorar el posicionamiento en el sector fronterizo. 9. El Ministerio de la Salud esta atento a los requerimientos institucionales. **10.** Receptor potencial para nuevas ayudas y subvenciones por parte del Estado.	1. Proponer convenios con entes nacionales e internacionales para incorporar nuevas tecnologías en pro de una oferta adecuada a necesidades de la población. (F4,F5,F10,O2,O4,O5, O7, O9,O10) 2. Incorporar a los programas de atención en salud, de acuerdo a las disposiciones legales, un componente educativo sobre portafolio de servicios, aprovechando los conocimientos de proceso gerencial por el personal de la institución y la aceptación de la comunidad para la integración de la misma. (F4, F5,F7, F9, O1,O2,O3, O6) 3. Generar un estudio de la gestión administrativa global tanto de la institución como del contexto local fronterizo, para fortalecer los requerimientos de la población en salud. (F1,F2,F3,F6,F10, O4, O5, O8)	1. Dirigir planes de promoción y publicidad a través de una campaña de medios con el uso de instrumentos como revistas, programas de radio y televisión, permanentes que enaltezcan la competitividad del personal en general incentivando la motivación y autoestima aprovechando el reconocimiento de la comunidad hacia la institución. (D3,D7, D10, O2,O3,O5,O8) 2. Fortalecer la disposición de instrumentos jurídicos que faciliten alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales para generar la autogestión, desarrollo y crecimiento de la institución en función de la demanda fronteriza. (D1,D5,D7,D9,O1,O4,O5,O7,O8) 3. Desarrollar programas para el mejoramiento de las competencias laborales e institucionales en pro de un desempeño eficiente del trabajador y la consolidación de los equipos de alto desempeño mediante apoyo interinstitucional y del Ministerio de Salud para una acertada ejecución de la gestión administrativo y los sistemas de información requeridos en la prestación del servicio. (D2,D4,D7,D8,D10, O4, O5,O6, O7, O8,O9,O1O)

		ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
AMENAZAS	1. Dificultades para la adaptación en tecnologías innovadoras. 2. Ofrecimiento de servicios especializados de instituciones privadas. 3. Conflictos fronterizos. 4. Planificación y control inadecuados por parte de entes rectores en salud. 5. Poca flexibilidad ante los cambios por parte de la comunidad para aceptar la realidad. 6. Escasez de insumos medio quirúrgicos por parte de proveedores. 7. Planes y programas nacionales no adaptados al contexto local. 8. Imposibilidad de patrocinio de organizaciones privadas a la institución. 9. Leyes nacionales relacionadas con el ejercicio laboral inciertas. **10.** Condiciones socioeconómicas actuales pueden generar mayor demanda de servicios.	1. Organizar una estrategia de apoyo con las instituciones públicas y privadas conexas a la prestación de servicios de salud, de carácter fronterizo para generar una red de servicios que le permita a la comunidad hacer uso de estas herramientas en la satisfacción de sus requerimientos. (F4,F6,F5,F10, A2, A3,A6, A9, A10) 2. Mantener informados oportunamente a los trabajadores de la institución a través del uso de intranet sobre todos los procedimientos que involucren una prestación del servicio eficiente siempre tomando en cuenta la prevención de la salud en los usuarios y manteniendo la premisa de mejorar las condiciones sociales para estas personas. (F2,F7,F8, F10, A1, A5, A7, A9) 3. Consolidar el proceso gerencial a través de la gestión administrativa mediante el uso de una herramienta que incluya los indicadores de gestión por parte de los directivos con el propósito de cumplir con las metas y objetivos trazados para garantizar el servicio de atención a las comunidades del contexto fronterizo. (F1,F3,F6,F7, F9, A1, A4, A6, A7, A8,A10)	1. Resaltar y fortalecer el desempeño proactivo tanto a nivel individual como en los grupos de trabajo respetando los procesos establecidos e influenciando la capacidad para la toma de decisiones con el fin de fortalecer la gestión administrativa y así minimizar la incertidumbre en que puede estar involucrada la comunidad institucional. (D2,D4,D5,D7, D8,A1, A6,A9) 2. Establecer alianzas con otras instituciones y la comunidad en general coordinando esfuerzos para el logro de objetivos de la institución a través de las políticas del ministerio y así poder fortalecer la gestión administrativa. (D5, D6,D9, A1,A2, A3, A5,A8) 3. Promover el apoyo del Estado respecto al cumplimiento de la obligación para facilitar la disponibilidad presupuestaria que permita contar con recursos materiales, tecnológicos y financieros necesarios y que garanticen la consecución de metas y objetivos establecidos, mediante una herramienta de control institucional ajustada a los requerimientos de la comunidad de referencia. (D1, D3, D6, D9, D10, A1, A4, A7, A9,A10)

Fuente: Elaborado por la autora

6.3.3.1. Resultados obtenidos, por la aplicación de la matriz FODA

6.3.3.1.1. Estratégias propuestas (Fortalezas - Oportunidades)

1. Proponer convenios con entes nacionales e internacionales para incorporar nuevas tecnologías en pro de una oferta adecuada a necesidades de la población. (F4,F5,F10,O2,O4,O5, O7, O9,O10)

2. Incorporar a los programas de atención en salud, de acuerdo a las disposiciones legales, un componente educativo sobre portafolio de servicios, aprovechando los conocimientos de proceso gerencial por el personal de la institución y la aceptación de la comunidad para la integración de la misma. (F4, F5,F7, F9, O1,O2,O3, O6)

3. Generar un estudio de la gestión administrativa global tanto de la institución como del contexto local fronterizo, para fortalecer los requerimientos de la población en salud. (F1,F2,F3,F6,F10, O4, O5, O8)

6.3.3.1.2. Estratégias propuestas (Debilidades - Oportunidades)

1. Dirigir planes de promoción y publicidad a través de una campaña de medios con el uso de instrumentos como revistas, programas de radio y televisión, permanentes que enaltezcan la competitividad del personal en general incentivando la motivación y autoestima aprovechando el reconocimiento de la comunidad hacia la institución. (D3,D7, D10, O2,O3,O5,O8)

2. Fortalecer la disposición de instrumentos jurídicos que faciliten alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales para generar la autogestión, desarrollo y crecimiento de la institución en función de la demanda fronteriza. (D1,D5,D7,D9,O1,O4,O5,O7,O8)

3. Desarrollar programas para el mejoramiento de las competencias laborales e institucionales en pro de un desempeño eficiente del trabajador y la consolidación de los equipos de alto desempeño mediante apoyo interinstitucional y del Ministerio de Salud para una acertada ejecución de la gestión administrativo y los sistemas de información requeridos en la prestación del servicio. (D2,D4,D7,D8,D10, O4, O5,O6, O7, O8,O9,O1O)

6.3.3.1.3. Estratégias propuesta (Fortalezas - Amenazas)

1. Organizar una estrategia de apoyo con las instituciones públicas y privadas conexas a la prestación de servicios de salud, de carácter fronterizo para generar una red de servicios que le permita a la comunidad hacer uso de estas herramientas en la satisfacción de sus requerimientos. (F4,F6,F5,F10, A2, A3,A6, A9, A10)

2. Mantener informados oportunamente a los trabajadores de la institución a través del uso de intranet sobre todos los procedimientos que involucren una prestación del servicio eficiente siempre tomando en cuenta la prevención de la salud en los usuarios y manteniendo la premisa de mejorar las condiciones sociales para estas personas. (F2,F7,F8, F10, A1, A5, A7, A9)

3. Consolidar el proceso gerencial a través de la gestión administrativa mediante el uso de una herramienta que incluya los indicadores de gestión por parte de los directivos con el propósito de cumplir con las metas y objetivos trazados para garantizar el

servicio de atención a las comunidades del contexto fronterizo. (F1,F3,F6,F7, F9, A1, A4, A6, A7, A8,A10)

6.3.3.1.4. Estratégias propuesta (Debilidades - Amenazas)

1. Resaltar y fortalecer el desempeño proactivo tanto a nivel individual como en los grupos de trabajo respetando los procesos establecidos e influenciando la capacidad para la toma de decisiones con el fin de fortalecer la gestión administrativa y así minimizar la incertidumbre en que puede estar involucrada la comunidad institucional. (D2,D4,D5,D7, D8,A1, A6,A9)

2. Establecer alianzas con otras instituciones y la comunidad en general coordinando esfuerzos para el logro de objetivos de la institución a través de las políticas del Ministerio y así poder fortalecer la gestión administrativa. (D5, D6,D9, A1,A2, A3, A5,A8)

3. Promover el apoyo del Estado respecto al cumplimiento de la obligación para facilitar la disponibilidad presupuestaria que permita contar con recursos materiales, tecnológicos y financieros necesarios y que garanticen la consecución de metas y objetivos establecidos, mediante una herramienta de control institucional ajustada a los requerimientos de la comunidad de referencia. (D1, D3, D6, D9, D10, A1, A4, A7, A9,A10)

6.4. Presentación de estrategias formuladas

CUADRO N° 17. Estrategia para el fortalecimiento de la planificación gerencial en la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira

ESTRATEGIA 1
Estrategia para la planificación gerencial de la gestión administrativa
LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Consolidar el proceso gerencial a través de la gestión administrativa mediante el uso de una herramienta que incluya los indicadores de gestión por parte de los directivos con el propósito de cumplir con las metas y objetivos trazados para garantizar el servicio de atención a las comunidades del contexto fronterizo.
Generar un estudio de la gestión administrativa global tanto de la institución como del contexto local fronterizo, para fortalecer los requerimientos de la población en salud.
Fortalecer alianzas con otras instituciones y la comunidad en general coordinando esfuerzos para el logro de objetivos de la institución a través de las políticas del ministerio y así poder fortalecer la gestión administrativa.
POLÍTICA PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1
Establecer las condiciones entre las partes favorables para el dialogo y el desarrollo de los planes y metas gubernamentales tomando en cuenta los programas para el mejoramiento de la salud de la población.

CUADRO N° 18. Estrategia para el fortalecimiento de la organización gerencial en la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira

ESTRATEGIA 2
Estrategia para la organización gerencial de la gestión administrativa
LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Proponer convenios con entes nacionales e internacionales para incorporar nuevas tecnologías en pro de una oferta adecuada a necesidades de la población.
Desarrollar programas para el mejoramiento de las competencias laborales e institucionales en pro de un desempeño eficiente del trabajador y la consolidación de los equipos de alto desempeño mediante apoyo interinstitucional y del Ministerio de Salud para una acertada ejecución de la gestión administrativo y los sistemas de información requeridos en la prestación del servicio.
Organizar una estrategia de apoyo con las instituciones públicas y privadas conexas a la prestación de servicios de salud, de carácter fronterizo para generar una red de servicios que le permita a la comunidad hacer uso de estas herramientas en la satisfacción de sus requerimientos.
POLÍTICA PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2
Promover y garantizar la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, por parte de los entes que correspondan para permitir el desarrollo de las condiciones adecuadas y llevar a cabo la organización gerencial de la institución.

CUADRO N° 19. Estrategia para el fortalecimiento de la dirección gerencial en la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira

ESTRATEGIA 3
Estrategia para la dirección gerencial de la gestión administrativa
LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Incorporar a los programas de atención en salud, de acuerdo a las disposiciones legales, un componente educativo sobre portafolio de servicios, aprovechando los conocimientos de proceso gerencial por el personal de la institución y la aceptación de la comunidad para la integración de la misma.
Dirigir planes de promoción y publicidad a través de una campaña de medios con el uso de instrumentos como revistas, programas de radio y televisión, permanentes que enaltezcan la competitividad del personal en general incentivando la motivación y autoestima aprovechando el reconocimiento de la comunidad hacia la institución.
Mantener informados oportunamente a los trabajadores de la institución a través del uso de intranet sobre todos los procedimientos que involucren una prestación del servicio eficiente siempre tomando en cuenta la prevención de la salud en los usuarios y manteniendo la premisa de mejorar las condiciones sociales para estas personas.
POLÍTICA PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA 3
Desarrollar una plataforma gerencial competitiva, que incluya los procesos de comunicación, liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo para el fortalecimiento de la gestión administrativa en función de los sistemas interactivos de información y uso de las nuevas tecnologías.

CUADRO N° 20. Estrategia para el fortalecimiento del control gerencial en la gestión administrativa en el Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" en San Antonio de Táchira

ESTRATEGIA 4
Estrategia para el control gerencial de la gestión administrativa
LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Fortalecer la disposición de instrumentos jurídicos que faciliten alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales para generar la autogestión, desarrollo y crecimiento de la institución en función de la demanda fronteriza.
Resaltar y fortalecer el desempeño proactivo tanto a nivel individual como en los grupos de trabajo respetando los procesos establecidos e influenciando la capacidad para la toma de decisiones con el fin de fortalecer la gestión administrativa y así minimizar la incertidumbre en que puede estar involucrada la comunidad institucional.
Promover el apoyo del Estado respecto al cumplimiento de la obligación para facilitar la disponibilidad presupuestaria que permita contar con recursos materiales, tecnológicos y financieros necesarios y que garanticen la consecución de metas y objetivos establecidos, mediante una herramienta de control institucional ajustada a los requerimientos de la comunidad de referencia.
POLÍTICA PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA 4
Definir los instrumentos e indicadores de gestión administrativa que permitan el cumplimiento de acciones preventivas y correctivas para determinar el impacto y alcance de los planea institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. República Bolivariana de Venezuela: Episteme.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación**.** (5ª. ed.).Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Arellano C, R (2010) Gestión Administrativa en el Área de Enfermería de un Hospital Tipo IV. Trabajo de grado de Maestría no publicada. Universidad Experimental del Táchira. San Cristóbal

Asenjo, M. (2002) Las Claves de la Gestión Hospitalaria. (2ª.ed).Madrid, España: Gestión 2000

Avendaño, (2010). Realizo una investigación titulada: Análisis de la nueva gerencia hospitalaria un nuevo enfoque de gestión administrativa dentro del sector hospitalario. "estudio de caso", Tunja, Colombia, trabajo desarrollado para obtener título de Maestría en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia

Balderas P, M. (2005). Administración de los servicios de Enfermería. (4ª. ed.). México: McGraw-Hill

Balestrini, M (2006) Como se elabora el proyecto de investigación (para los Estudios descriptivos, diagnósticos, evaluativos, experimentales y los proyectos factibles) (7ª.ed) Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial

Bateman S. y Shell, S.(2005). Administración un Nuevo Panorama Competitivo. (7ª ed.).México: McGraw-Hill/Interamericana. Editores, S.A de C.V

Belandria, J (2010) La función gerencial efectiva / El gerente efectivo. (Página Web en línea) www.emprendices.co/la- consultado el día 18-09-2013

Bounds, B. y Woods, J (2004). El capital intelectual y las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Norma

Casanova, (2006). Realizo una investigación titulada: Lineamientos gerenciales para la organización de un centro de información en medicamentos en el servicio de farmacia del hospital central de San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela, trabajo desarrollado para obtener título de Magíster en Administración de Instituciones de salud de la Universidad Nacional Experimental del Táchira

Caricote, N (2008). Como investigar sin complicaciones. Colombia: Stilo Impresoras Ltda.

Circle Up (2010). [Página web en línea]. Disponible en: https://circleup.com/

Curcio, C. (2002) Investigación cuantitativa. Una perspectiva epistemológica y Metodológica. Bogotá, Colombia: Editorial Kinesti.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).Gaceta Oficial No.5.908) (Extraordinario) febrero19, 2009

Chiavenato, I (2003).Introducción a la teoría General de la administración. (5ª.ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Editores, S.A. de C.V

Chiavenato I (2004) Administración, teoría proceso y práctica. (3ª. ed.) México McGraw-Hill

Chiavenato, I (2007) Introducción a la teoría general de la administración. (7ª.ed) México. McGraw-Hill

David, F (2009) Conceptos de Administración Estratégica. (9ª.ed). México: Edición Person Prentice Hall

De Andrés, J (2008) Gestión Administrativa. Madrid, España: Universidad, Politécnica

Díaz, (2010). Realizo una investigación titulada: Aproximación a la comprensión de la praxis gerencial en los hospitales militares desde una perspectiva bioética, Venezuela, tesis doctoral desarrollada para obtener título de doctor en ciencias gerenciales de la Universidad Nacional experimental politécnica de la fuerza armada nacional Bolivariana (UNEFA)

Dolors Setó Pamies (2004): De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Editorial ESIC, primera edición, Pozuelo de Alarcón, Madrid - España

Drucker, P. (2008) Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Colombia: Editorial Norma, S.A

Espasandin, García y Palacios (2012): Formar y dirigir el mejor equipo de trabajo. Delta, publicaciones universitarias. Primera edición C/Real 59, 284000 Callado Villalba (Madrid – España), dirección web: www.deltapublicaciones.com

García, J (2007) Estadística Hospitalaria. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela

Garrido, (2004). Realizo una investigación titulada: Proyectos innovadores entre el 2000 y el 2003 implementados en el Hospital Rafael Uribe Uribe (estudio de caso), Bogotá D.C., Colombia, trabajo desarrollado para obtener título de Magíster en Administración de la Universidad de la Salle

Goodstein, Goodstein Nolan, (2008): Planificación Estratégica Aplicada: Una Introducción. Segunda edición, consultado en línea, http://www.johnljerz.com/superduper/tlxdownloadsiteMAIN/id784.html

Hernández S., Roberto y Otros. Metodología de La Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México (2003)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación (5ª. Ed.). Colombia: Panamericano Formas e Impresos S.A.

Hurtado J. (2008) El proyecto de investigación. Comprensión holística de la Metodología y la investigación. (7ª.ed). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón

Indriago, H (2005) Sistema de Indicadores de Gestión en Instituciones de Salud Pública. Trabajo de grado de doctorado no publicado, La Universidad del Zulia, Maracaibo

Jiménez, R. (2004) Indicadores de calidad y eficiencia en los servicios hospitalarios, una mirada actual. Rev. Cubana. Salud Publica 30/1(página web en línea) /htp/galeón.com/neupuerto monh/calidad/ tipo de indicador. Html consultado el 15-09-2013

Koontz, H, Weihrich, H y Cannice, M (2008). Administración. Una perspectiva global y empresarial (13ª.ed.) México: Editorial McGraw-Hill- Interamericana, Editores, S.A. de C.V.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2001). Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001

Ley Orgánica de Salud (2007) Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.650. Marzo 22, 2007

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional del Control fiscal. (2001)

Lerma, H. (2002). Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y proyecto. Bogotá, D.C, Colombia: Ecoe Ediciones

Luna R., H. y Erazo O., E. (2001), Garantía de calidad administrativa. Garantía de calidad en salud, Bogotá, Colombia: Editorial Medica Panamericana

Luna, H y Erazo E, (2001) Auditoria del área administrativa. Auditoria en salud. Para una Gestión eficiente. Bogotá, Colombia: Editorial Medica Internacional

Mantilla, W (2000) Educación y Gerencia conceptos y experiencias. Colombia: Colciencias, Universidad Externado de Colombia

Malagón, Galán, y Pontón, (2008). Administración Hospitalaria. (3ª ed.) Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana

Méndez, C (2001) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3ª.ed.) Caracas, Venezuela: MacGraw-Hill-Interamericana. S.A

Munch, L (2006) Administración y Estilos de Gestión. (1ª.ed). México: Editorial Trillas

Munch, L y García, J (2012). Fundamentos de Administración. (9°ed) México: Editorial Trillas

Omaña, (2006). Realizo una investigación titulada: Lineamientos estratégicos para organizar la atención odontológica especializada en el Municipio de San Cristóbal del Estado Táchira, Venezuela, trabajo desarrollado para obtener título de Magíster en Administración de Instituciones de salud de la Universidad Nacional Experimental del Táchira

Organización Panamericana de la salud (2005) Análisis del sector salud. Washington Palella, S y Martins, F (2004). Metodología de la investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Pérez J, Suarez K, Bentacourt, J, Cote (2008). Modelos de Gestión de la salud en Venezuela en la década de los 90. Revista de ciencias sociales v.14 n.2 Maracaibo 2008. Instituto de Investigación Universidad del Zulia (L.U.Z)

Pontón L., G. (2001). Excelencia en Recursos Humanos: Motivación, Liderazgo, Dirección y Disciplina. Garantía de Calidad en Salud. Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana

Pontón L., G. (2003). El Control Interno para la Garantía de Calidad. Auditoria en Salud para una Gestión Eficiente. (2ª ed.). Bogotá: Editorial Medica Panamericana

Ramírez, T (2000). Como Hacer un proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO

Ray Whittington, O y Pany Kurt (2000). Auditoria Un Enfoque Integral (12a. ed.) Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Rodas, J. (2001). El manejo administrativo para la garantía de calidad en salud. Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana

Reynales L., J. (2001). La Calidad en la Información y la Comunicación en las organizaciones de salud. Garantía de calidad en salud. Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana

Ruiz, J (2006). Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO

Ruiz., C (2002) Validez y Confiabilidad de los instrumentos. Barcelona, España: Editorial Morata

Sabino, C (2002) El proceso de Investigación. Venezuela, Caracas: Editorial Panapo, C.A

Sallenave, J.P. (2002) La Gerencia Integral. Bogotá, Colombia: Editorial Norma. S.A.

Serna, H (2008) Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación Mapas Estratégicos. Índices de Gestión. (10ª ed.) Bogotá, Colombia: 3R Editores

Sosa (2006), Trabajo de postgrado titulado: Analizar la Gestión de Calidad en las empresas del sector azucarero en el Occidente de Venezuela, según los principios de calidad de las normas ISO 9000, versión 2000. Consulta en línea http://gestiondecalidadenelsectorazucarero.blogspot.com/2010/10/tesis-gestion-de-calidad-capitulo-i.html

Tamayo y Tamayo, M. (2007). El Proceso de la Investigación Científica. (4ª.ed.) México: Editorial Limusa

Thierauf, R.J (2002). Auditoria Administrativa con cuestionarios de trabajo. México: Editorial Limusa, S. A. de C.V

Universidad Nacional Experimental Del Táchira (2013). Instructivo para la elaboración y presentación de trabajo de grado del programa de maestría. San Cristóbal, Estado Táchira

Valero, L (2001). Auditoria Operacional y Financiera de instituciones de servicio. Auditoria en salud para una gestión eficiente. Bogotá, Colombia: Editorial, Médica Panamericana

Vázquez, R y García, S. (2011) Evaluación de la Calidad de Atención en el Servicio De Emergencia del Hospital General de IVSSS. Trabajo de grado no publicado.

Universidad de el Salvador, San Salvador (Pagina web en línea) http//w.w.w.medicina.ues.edu.sv/index.php.opt

Watts, R (2006). Estrategias Organizativas para Optimizar la gestión administrativas del Servicio de pediatría del hospital II del Vigía, Estado Mérida. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristóbal.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios de la investigación.

Anexo 2. Validación.

Anexo 1. Cuestionarios de la investigación.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA
VICE-RECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE POSTGRADO

CUESTIONARIO N°1

DIRIGIDO A: Personal administrativo (Tabla A), asistencial y de apoyo del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

El presente instrumento tiene como objetivo principal recolectar información para la investigación intitulada: "GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA" como requisito para optar por el título de Magister en administración de instituciones de salud.

La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos son confidenciales.

Para las respuestas tenga en cuenta marcar con una equis (X) sobre la opción que elija, teniendo en cuenta que:

A. Totalmente de acuerdo
B. Parcialmente de acuerdo
C. De acuerdo
D. Parcialmente en desacuerdo
E. Totalmente en desacuerdo

	Enunciados	Valoración				
		A	B	C	D	E
1	Tengo conocimiento de la existencia de planes institucionales que orienten la gestión de la institución					
2	Considero que la asignación presupuestal de los planes institucionales es suficiente para su óptimo desarrollo					
3	Los recursos materiales como insumos de medicamentos son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente					
4	Los recursos materiales como insumos médico quirúrgicos son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente					
5	Los recursos materiales como papelería son suficientes para lograr desarrollar las actividades correctamente					
6	Considero que el talento humano administrativo existente es suficiente para cubrir las necesidades organizativas en la institución					
7	Considero que el talento humano asistencial existente es suficiente para cubrir las necesidades de los servicios prestados en la institución					
8	Considero que el talento humano de apoyo existente es suficiente para cubrir las necesidades de los servicios prestados en la institución					
9	Los procedimientos de atención al usuario en el servicio asistencial están documentados y disponibles para ser consultados					
10	La institución cuenta con un documento que contenga los requisitos y funciones de los cargo establecidos para los trabajadores					
11	Se cuenta con un organigrama estructural y de funcionamiento en la institución					
12	Considero que la dirección comunica oportunamente la información institucional a sus trabajadores					
13	Participo en la elaboración de los planes institucionales					
14	Es dado a conocer a los trabajadores el cumplimiento de los objetivos, metas y avance de los planes que tiene el Hospital					
15	Se miden periódicamente el avance del cumplimiento de los indicadores institucionales existentes					
16	Se analizan las situaciones que afectan el avance de los planes institucionales generando acciones que favorezcan su cumplimiento					
17	Se toman acciones preventivas de acuerdo a resultados de los indicadores institucionales					
18	Se toman acciones correctivas de acuerdo a resultados de los indicadores institucionales					
19	Se realiza un monitoreo periódico al desempeño laboral de los trabajadores					
20	Considero que la carga laboral y funciones de cada cargo son adecuadas con el perfil y responsabilidad que cada trabajador posee					
21	Como trabajador del Hospital se me ha informado de los resultados de mi desempeño de la última evaluación					

UNET

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA
VICE-RECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE POSTGRADO

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA N° 1

DIRIGIDO A: Dirección del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

La presente entrevista tiene como objetivo principal recolectar información para la investigación intitulada: "GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TACHIRA" como requisito para optar por el título de Magister en administración de instituciones de salud.

La información suministrada será utilizada única y exclusivamente con fines académicos. Los datos son confidenciales.

Entrevista N°_____
Fecha de la Entrevista: _____
Lugar:_____
_____

1. ¿Cómo considera el rendimiento de los servicios prestados en su institución?
_____
_____
_____
_____

2. ¿Considera que el talento humano asignado a la institución responde a las necesidades o demandas de los usuarios atendidos? _____
De acuerdo a su respuesta indica, ¿porque?_____
_____
_____

3. ¿En los actuales momentos, los recursos materiales como insumos médico quirúrgicos, medicamentos y papelería para abastecer los requerimientos de la institución son adecuados?_____
_____
_____
_____
_____

4. El rendimiento de los servicios ofertados en la institución en el último semestre, según reporte disponible es:

Servicio	Rendimiento programado	Rendimiento ejecutado	% de rendimiento
Consulta externa			
Emergencias			
Hospitalización			
Sala de atención de partos			
Cirugía			
Radiología			
Laboratorio			
Banco de Sangre			
Odontología			
Referencias al Hospital Central			

5. ¿Posee algún(os) equipo(s) de trabajo específico(s) para apoyar su gestión administrativa en el Hospital?_____
_____
_____

6. Por favor enuncie el(los) cargo(s) de los trabajadores que conforman dicho(s) equipo(s) de trabajo específico(s):_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____

7. ¿Las decisiones resultantes de los comités institucionales le son informadas oportunamente y se toman medidas de seguimiento a su implementación?_____
_____
_____
_____
_____

8. ¿En general, el desempeño laboral de los trabajadores qué opinión le merece?_____
_____
_____
_____

9. ¿Qué ajustes realiza según el desempeño laboral de los trabajadores?_____
_____
_____
_____

10. ¿Cuáles son las primeras diez causas de atención en consulta externa?_____
_____
_____
_____
_____
_____

11. ¿Cuáles son los primeros diez diagnósticos de egreso en el servicio de hospitalización?_____
_____
_____
_____
_____
_____

12. ¿Cuáles son las primeras diez cirugías más frecuentes?_____
_____
_____
_____
_____
_____

13. ¿Cuál es el perfil socioeconómico de los usuarios externos que acuden al Hospital?_____
_____
_____
_____
_____

14. ¿Cuáles grupos de edad de usuarios externos son los que más consultan en el Hospital?_____
_____
_____
_____
_____

15. ¿En su opinión, cuál cree que es la característica más representativa que los usuarios externos perciben de la atención recibida en el Hospital?
_____
_____
_____
_____
_____

16. ¿En qué áreas, considera usted que el Hospital es más competitivo respecto a los otros Hospitales circunvecinos de la mismatipología?
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA
VICE-RECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE POSTGRADO

CUESTIONARIO N° 2

DIRIGIDO A: Personal administrativo (Tabla B) del Hospital "Dr. Samuel Darío Maldonado" de San Antonio de Táchira.

El presente instrumento tiene como objetivo principal recolectar información para la investigación intitulada: "GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TACHIRA" como requisito para optar por el título de Magíster en administración de Instituciones de salud.

La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos son confidenciales.

Para las respuestas tenga en cuenta marcar con una equis (X) sobre la opción que elija, teniendo en cuenta que:

A. Nada importante
B. Poco importante
C. Importante
D. Muy importante
E. Demasiado importante

1. Valore la importancia de contar con los siguientes condiciones para el desempeño de funciones a nivel gerencial:

Enunciados		Valoración				
		A	B	C	D	E
1.1.	Experiencia profesional previa en cargos de nivel administrativo y/o directivo					
1.2	Formación académica universitaria en áreas de la salud					
1.3	Responsabilidad					
1.4	Autoridad					
1.5	Liderazgo					
1.6	Trabajo en equipo					
1.7	Motivación					
1.8	Capacidad para la toma de decisiones					
1.9	Compromiso					

2. Valore la importancia que considera tienen los aspectos descritos a continuación, en la gestión administrativa:

Enunciados		Valoración				
		A	B	C	D	E
2.1	Definición de la plataforma estratégica					
2.2	Existencia de planes institucionales					
2.3	En general, la planeación en la función gerencial					
2.4	Disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de planes institucionales					
2.5	Organización del talento humano para el desarrollo de actividades institucionales					
2.6	Identificación de trabajadores responsables por componentes en el desarrollo de los planes institucionales					
2.7	Comunicación oportuna de la información institucional a sus trabajadores					
2.8	Socialización de los resultados de los planes institucionales vigentes					
2.9	Definición y seguimiento a los objetivos y metas institucionales					
2.10	Monitoreo periódico del desempeño de los trabajadores.					
2.11	Determinación de acciones preventivas según resultados obtenidos en los planes institucionales.					
2.12	Determinación de acciones correctivas según resultados obtenidos en los planes institucionales.					
2.13	Evaluación de los resultados obtenidos en los planes institucionales.					

Anexo 2. Validación.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Juan Carlos Castillo V., Ingeniero Industrial con título de postgrado Magister en Administración de Empresas, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario N°1 diseñado por la Lcda. Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646 , alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuya Trabajo de Grado tiene por objetivo GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el cuestionario presentado: permitirá recopilar información clave para diagnosticar el estado de la gestión administrativa en el caso sometido a estudio.

En San Cristóbal a los12 días del mes de Marzo del 2016,

Firma del Experto

C.I. 4.063269

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Juan Carlos Castillo V., Ingeniero Industrial con título de postgrado Magister en Administración de Empresas, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de Entrevista N°1 diseñado por la Lcda Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646 , alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuya Trabajo de Grado tiene por objetivo GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el modelo de entrevista presentado: Esta bien estructurado para lograr establecer los factores que influencian en el desarrollo de la gerencia administrativa, objeto del presente estudio.

En San Cristóbal a los 12 días del mes de Marzo del 2016,

Firma del Experto

C.I. 4.063269

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Juan Carlos Castillo V., Ingeniero Industrial con título de postgrado Magister en Administración de Empresas, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario N°2 diseñado por la Lcda Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646 , alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuya Trabajo de Grado tiene por objetivo GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el cuestionario presentado: cumple con las exigencias del estudio, y permite analizar los procesos gerenciales desde el punto de vista de las cualidades que deben tener la parte gerencial para el manejo de personal, así como también para determinar los factores que influyen en el uso o no de las funciones administrativas para la mejora de la gerencia en general.

En San Cristóbal a los 12 días del mes de Marzo del 2016,

Firma del Experto

C.I. 4.063269

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Ofelia Josefina Manchego, Licenciada en enfermería con título de postgrado Magister en administración de instituciones de salud, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario N°1 diseñado por la Lcda. Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646, alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo:: GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el cuestionario: Cumple con los requisitos exigidos y está apto para ser aplicado.

En San Cristóbal a los 12 días del mes de Marzo del 2016.

Firma del Experto
C.I: V.-5742737

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Ofelia Josefina Manchego, Licenciada en enfermería con título de postgrado Magister en administración de instituciones de salud, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de Entrevista N°1 diseñado por la Lcda Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646 , alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuya Trabajo de Grado tiene por objetivo: GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el modelo de entrevista presentado: Cumple con los requisitos exigidos y está apto para ser aplicado.

En San Cristóbal a los 12 dias del mes de Marzo del 2016.

Firma del Experto
C.I: V.-5742737

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Ofelia Josefina Manchego, Licenciada en enfermería con título de postgrado Magister en administración de instituciones de salud, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario N°2 diseñado por la Lcda Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646, alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuya Trabajo de Grado tiene por objetivo: GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el cuestionario: Cumple con los requisitos exigidos y está apto para ser aplicado.

En San Cristóbal a los 12 días del mes de Marzo del 2016.

Firma del Experto
C.I: V.-5742737

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Gerson Homero Morales Porras, Arquitecto con título de postgrado Magister en gerencia de empresas turísticas, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario N°1 diseñado por la Lcda. Alix Karine Pérez Martinez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646 , alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el cuestionario presentado:

Cumple con los requisitos exigidos para que sea aplicado y así pueda proseguir con el proceso investigativo.

En San Cristóbal a los 12 dias del mes de Marzo del 2016,

MSc. Gerson Homero Morales Porras
C.I: 4.212.088

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Gerson Homero Morales Porras, Arquitecto con título de postgrado Magister en gerencia de empresas turísticas, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario N°2 diseñado por la Lcda Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646 , alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el cuestionario presentado: Cumple con los requisitos exigidos para que sea aplicado y así pueda proseguir con el proceso investigativo.

En San Cristóbal a los 12 días del mes de Marzo del 2016.

MSc. Gerson Homero Morales Porras
C.I: 4.212.088

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Gerson Homero Morales Porras, Arquitecto con título de postgrado Magister en gerencia de empresas turísticas, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de Entrevista N°1 diseñado por la Lcda Alix Karine Pérez Martínez, titular de la cédula de identidad P-CC. 60.338.646 , alumna de la Maestría en Administración de Instituciones de Salud de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo GESTION ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL "DR. SAMUEL DARIO MALDONADO" DE SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA. Y considero que el modelo de entrevista presentado: Cumple con los requisitos exigidos para que sea aplicado y así pueda proseguir con el proceso investigativo.

En San Cristóbal a los 12 días del mes de Marzo del 2016.

MSc. Gerson Homero Morales Porras
C.I: 4.212.088