



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial  
y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y  
CONTROL DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS  
MÉDICAS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO “DOCTOR ÁNGEL  
LARRALDE”, MUNICIPIO AUTONOMO NAGUANAGUA,  
ESTADO CARABOBO**

Favor coloque en este espacio el número de expediente recibido cuando actualizó su título en el 1S/2012:

**3014**

Expediente No.

**Coordinador de  
Trabajo de Grado**

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial  
y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y  
CONTROL DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS  
MÉDICAS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO “DOCTOR ÁNGEL  
LARRALDE”, MUNICIPIO AUTÓNOMO NAGUANAGUA,  
ESTADO CARABOBO**

Favor coloque en este espacio el número de expediente recibido cuando actualizó su título en el 1S/2012:

**3014**

Expediente No. \_\_\_\_\_

**EDGAR LÓPEZ**

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



**1S- 2012**  
**EXP- 3014**

**FORMATO DE INGRESO DE LOS EJEMPLARES RÚSTICOS AL 1S/2012**

Fecha:06/08/2012

**Asignatura:** Trabajo de Grado . **Tutor:** JESUS PERDOMO **E-mail del Tutor:** [jesusperdomos@hotmail.com](mailto:jesusperdomos@hotmail.com)

**Título del Trabajo:** PLAN ESTRATEGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL DEL DPTO. DE ESTADISTICA E HISTORIAS MEDICAS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO "Dr. ANGEL LARRALDE", MUNICIPIO AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO

AUTORES/ E-mail.	# CEDULA	TELÉFONOS		MENCIÓN		GRADUANDO	
		HABITACIÓN	CELULAR	AC	CP	SI	NO
EDGAR LOPEZ	12206898	02418660776	04247517570		x	X	

ESPECIFICAR SI HUBO ALGÚN CAMBIO DURANTE LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO DE GRADO:

Cambio de Título: \_\_\_\_\_ Cambio de Tutor: \_\_\_\_\_ Desincorporación: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

**Explique:**

---



---

OBSERVACIONES: (Solo para uso interno de la Oficina de Apoyo a la Investigación)

---



---

**NOTA:** Deben traer este formato debidamente llenado en computadora e incluirlo dentro de los rústicos; **impreso en la parte de atrás de la CARÁTULA DE CARTULINA BLANCA**. Adicionalmente, imprima dos (02) formatos a parte en hoja blanca para uso interno de la Oficina.





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL  
DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS MÉDICAS DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO "DOCTOR ÁNGEL LARRALDE", MUNICIPIO  
AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Autor: Edgar López

Campus Bárbula, Agosto de 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL  
DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS MÉDICAS DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO “DOCTOR ÁNGEL LARRALDE”, MUNICIPIO  
AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Tutor: Jesús Perdomo

Autor: Edgar López

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
De Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Agosto de 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL  
DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS MÉDICAS DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO “DOCTOR ÁNGEL LARRALDE”, MUNICIPIO  
AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Tutor: Jesús Perdomo

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública Por: **Lic. JESÚS PERDOMO**  
**CI: 10.255.950**

Campus Bárbula, Agosto de 2012





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL  
DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS MÉDICAS DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO “DOCTOR ÁNGEL LARRALDE”, MUNICIPIO  
AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

**Autor: Edgar López  
Tutor: Jesús Perdomo.**

Bárbula, Agosto, 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL  
DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS MÉDICAS DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO “DOCTOR ÁNGEL LARRALDE”, MUNICIPIO  
AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Tutor: Jesús Perdomo

Autor: Edgar López

**Trabajo de Grado Presentado para optar al Título de Licenciado en  
Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Agosto, 2012

## DEDICATORIA

A mi querida madre, de la que me siento orgulloso por darme los mejores ejemplos, por ser tan comprensiva y protectora hasta hoy, le doy mil gracias por estar conmigo en los momentos que mas la he necesitado y le pido a dios y a la virgen me la cuide hoy mañana y siempre .

A mi querida esposa y a mis tres hijos por ser fuente de inspiración, le doy gracias a dios por tenerlos a mi lado y en mi corazón para siempre.

A mi querido padre por haberme dado la vida y estar conmigo en las buenas y las malas.

A mis hermanos por apoyarme siempre y acompañarme cuando más los necesito y por estar siempre juntos y darme apoyo para el logro de mis metas trazadas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme salud para poder cumplir con los proyectos que me he programado en la vida.

A mis padres por lo que estaré agradecido eternamente por brindarme su ayuda en todos los aspectos de la vida.

A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad desde el punto de vista académico para cumplir con los objetivos propuestos en mi preparación profesional.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL  
DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS MÉDICAS DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO “DOCTOR ÁNGEL LARRALDE”, MUNICIPIO  
AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

**Autor: Edgar López  
Tutor: Jesús Perdomo**

**RESUMEN**

El propósito del estudio fue proponer un Plan Estratégico para fortalecer la organización y control del Departamento de Estadística e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo. Esta investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo. La investigación se dividió en tres fases: Fase Diagnóstica, Fase de Evaluación de la Factibilidad y la Fase de Elaboración de la Propuesta. Para efectos del estudio la población estuvo conformada por 18 empleados adscritos a la unidad objeto de estudio. La técnica de recolección de datos utilizada fue la Encuesta y el instrumento seleccionado fue el Cuestionario, el cual consta de 17 ítemes de acuerdo a la operacionalización de la variable. El instrumento fue validado por un grupo de expertos en el área. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Estadístico de las Ciencias Sociales SPSS según García y Otros (2001). Estos valores porcentuales se presentaron en gráficos de barras, clasificados por ítems. Seguidamente se realizó el análisis respectivo. Este análisis permitió evidenciar: a) la necesidad que existe en el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas, de crear un Plan estratégico para fortalecer la gestión y control del departamento. Asimismo, se hace necesario diseñar e implantar la estructura organizativa, representada por el organigrama, el cual debe presentar un esquema de jerarquización y división de las funciones y líneas de autoridad mediante los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada miembro adscrito.

**Descriptores:**, Plan estratégico, Gestión, Control administrativo..



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y CONTROL  
DEL DPTO. DE ESTADÍSTICA E HISTORIAS MÉDICAS DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO "DOCTOR ÁNGEL LARRALDE", MUNICIPIO  
AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

**Autor: Edgar López  
Tutor: Jesús Perdomo**

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to propose a strategic plan to strengthen the organization and control of the Department of Statistics and Stories Medical University Hospital "Dr. Angel Larralde "Self Naguanagua municipality, Carabobo state. This research was conducted in the form of Feasible project, supported by field research. The research was divided into three phases: Diagnostic, Assessment Phase Feasibility and Phase Development of the Proposal. For purposes of the study population consisted of 18 employees assigned to the unit under study. The data collection technique used was the Survey and the selected instrument was the questionnaire, which consists of 17 items according to the operationalization of the variable. The instrument was validated by a group of experts in the field. For data processing we used the Statistical Package for Social Sciences SPSS according to Garcia and Other (2001). These percentages are presented in bar charts, classified items. Then the respective analysis was performed. This analysis allowed to demonstrate: a) the need in the Department of Medical Statistics and Stories, to create a strategic plan to strengthen the management and control of the department. Also, it is necessary to design and implement the organizational structure, represented by the organization, which must present a scheme of hierarchy and division of roles and lines of authority through the various levels and define the responsibility of each member assigned.

Descriptors:, Strategic Plan, Management, Administrative control.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTADO DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN	xi
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Bases Legales.....	26
Definición de Variables.....	27
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	30
Fase I: Metodología para la Fase Diagnóstica.....	31
Población.....	32
Muestra.....	33
Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	34
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	35
Técnica de Análisis de Datos.....	37
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>38</b>

	<b>Conclusiones y Recomendaciones del Diagnostico</b>	
	Conclusiones.....	53
	Recomendaciones.....	55
	<b>Fase II: Metodología para la fase de la factibilidad.....</b>	<b>56</b>
<b>V</b>	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	
	Fase III: Metodología para la Fase de Elaboración de la propuesta.....	58
	Procedimiento.....	58
	Justificación.....	59
	<b>Objetivos de la propuesta</b>	
	Objetivo General.....	60
	Objetivos Específicos.....	60
	Propuesta .....	61
	Referencias Bibliográficas.....	63
	Anexos	66

## Listado de Cuadros

<b>CUADROS</b>		<b>pp.</b>
1	Operacionalización de la variable.	29
2	Distribución de la población .	33
3	Escala de confiabilidad.	36
4	Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Estructura Organizativa.	38
5	Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Niveles de autoridad.	40
6	Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Personal capacitado.	42
7	Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Principios Contables.	44
8	Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Eficiencia.	45
9	Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Informes.	47

10	Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Necesidades.	49 pp
11	Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Software	50
12	Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Factibilidad	51
13	Costos de Implementación de la Propuesta	57
	Propuesta para fortalecer la Gestión y control del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo de Naguanagua, estado Carabobo	61

## LISTADO DE FIGURAS

1	Proceso de Planeación Estratégica	p. p 14
---	-----------------------------------	------------

## LISTADO DE GRAFICOS

1	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 1 y 2 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	pp 38
2	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 3 y 4 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	40
3	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 5 y 6 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	42
4	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 7 y 8 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	44
5	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 9 y 10 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	45
6	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 11,12 y 13 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	47

7	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 14 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	49
8	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 15 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	50
9	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 16 y 17 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.	52

## INTRODUCCIÓN

La empresa pública en su concepción moderna como instrumento de política gubernamental surge de la necesidad de los gobiernos de crear nuevas y más ágiles instituciones. Se diferencia de la empresa privada por su sometimiento a la dirección de un gobierno donde el fundamento del control radica en un instrumento jurídico. De esta manera, la noción del control gubernamental se aprecia con la noción de responsabilidad pública. Así, el control es la consecuencia natural del ejercicio de esa responsabilidad y no, como en ocasiones se expresa, el resultado de una delegación de la responsabilidad.

En este sentido, los fines del estado como administrador de empresas incluye: a) La promoción de la eficiencia y la eficacia de la empresa. b) La previsión de corrupción administrativa y desperdicio de recursos y c) La distribución de los recursos de las empresas (dividendos o pérdidas), fijación de reservas, adquisición de bienes, entre otros. Igualmente, el gobierno tiene el poder de determinar la estructura o funcionalidad patrimonial de las empresas públicas.

En este marco, es donde se evidencia la necesidad de contar, no solo con un sistema de planeación participativo sino también con un seguimiento de las actividades donde se identifiquen las fallas técnicas y humanas que imposibiliten en un momento dado el cumplimiento de los objetivos institucionales y donde el funcionario público asuma su responsabilidad estableciendo mecanismos que considere propios a la problemática que la realidad le impone.

En consecuencia, se manifiesta la necesidad de establecer acciones conducentes a fortalecer la gestión administrativa de estos entes con la

finalidad de mejorar los mecanismos de participación y difusión de la información relacionada con la gestión organizativa y operativa, así como también diseñar mecanismos para fomentar el enlace directo entre las unidades organizativas y las directivas de los entes gubernamentales. Dentro de las generalizaciones anteriores se enmarca el desarrollo de esta investigación, la cual tiene como objetivo Proponer un plan estratégico dirigido a fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo. La presente investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

El Capítulo I: Se ubica y se describe la problemática, se plantean los objetivos que se persiguen; donde se señala lo que se quiere hacer. Se establece la importancia del estudio, señalando las razones por las cuales es necesario realizarlo y se especifican los posibles aportes del mismo.

El Capítulo II, Se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas, donde se describe la localidad sede de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos, además de la operacionalización de la variable.

Capítulo III, Comprende la Metodología para la fase Diagnostica: tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, análisis de datos.

El Capítulo IV, Comprende el análisis de resultados, presentan las conclusiones y recomendaciones, así como, la metodología para la Fase de la Evaluación de factibilidad.

El Capítulo V, comprende la Metodología para la Fase de Elaboración de la propuesta, Objetivos general y Específicos de la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La actividad de las organizaciones, así como sus técnicas para el control de gestión se han visto sometidas a una serie de cambios en las últimas décadas, debido a la globalización de los mercados y al incremento de la competitividad de las empresas. Cabe considerar por otra parte, que las organizaciones tanto públicas como privadas deben establecer rutas, planes y acciones empresariales estratégicas, donde prevalezca la combinación de las fortalezas internas con las oportunidades del entorno, a fin de disminuir las debilidades y las amenazas que pueden afectar las operaciones medulares dentro de ellas.

En este sentido, el proceso de administración de toda organización o institución esta referida no solo a planificar su estructura organizativa sino también a dirigir y controlar sus actividades. Al respecto, Drucker (2007) define la organización como “un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos” (p 75). Por consiguiente, las empresas que aspiran a alcanzar el éxito deben disponer de estrategias claras y explícitas que guíen su acción diaria.

De este modo, es imprescindible tener una estructura organizativa que les permitan responder adecuadamente a los cambios en el entorno. Generalmente, el proceso productivo de cualquier empresa, siempre está sujeto a cambios, los cuales pueden darse por motivos económicos,

estructurales, políticos y sociales. Esto da paso a las reformas bien sea físicas o administrativas.

En este orden de ideas, una estructura organizativa debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. Las actuales normas legales, para el ejercicio del control interno y el control de gestión en los entes pertenecientes al sector público nacional, en vigencia desde enero 2002, además de establecer el cumplimiento obligatorio de las normas que las rigen, delega a las máximas autoridades de cada ente público la responsabilidad de establecer los mecanismos de control de gestión para asegurar la productividad y calidad de esa gestión.

En el caso particular de las empresas públicas, sus procesos productivos deben reflejar el control y la eficiencia en todas sus etapas. Al respecto, el Estado venezolano ha establecido como ley la obligatoriedad de implantar un sistema de control de gestión que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía de todos los entes públicos, con la finalidad de medir el cumplimiento de metas y objetivos en función de los recursos asignados, así como también medir el impacto que producen estos bienes o servicios ante los usuarios.

Dentro de este contexto, Sallenave (2007) señala que la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y

control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado. Por consiguiente, la acción gerencial institucional debe estar orientada a la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crearlas o preservarlas, todo esto en función de la misión, visión, objetivos, medio ambiente y de los recursos disponibles. Al respecto, Chandler (2007), afirma que la planeación estratégica es:

Un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (p. 81)

De allí pues que, la gestión estratégica pretende producir cambios profundos en la organización que incluyen a la cultura interna. Según Chandler (o. cit), son las estrategias y las actitudes de la gente, mas que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. El talento de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, son aspectos que dan sentido estratégico a la gestión. Por consiguiente, esta herramienta gerencial tiene un enfoque sistémico en el sentido que su implantación se organiza y se conduce con base en una realidad organizacional entendida.

En el Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, funciona el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas, cuyo principal objetivo es la expedición de boletas de nacimiento, lo que posteriormente permitirá a los

ciudadanos obtener su identidad como venezolanos nacidos en el territorio nacional.

De acuerdo a supervisiones realizadas a través de la Oficina Nacional de Supervisión de Registro Civil e Identificación, en lo sucesivo O.N.S.R.C.I, adscrito al Consejo Nacional Electoral (CNE), se han registrado casos donde se han extraviado boletas de nacimiento que posteriormente son adjudicadas a ciudadanos provenientes de otros países. Igualmente, se han presentado casos en que al momento de un ciudadano ser cedulao y otorgársele un serial o número de cedula, la misma es objetada (objeción 75) por no estar dentro de los requisitos que estipulan las leyes venezolanas. En los informes de Auditoría (2011) presentados ante el Organismo Rector (CNE), se ha manifestado en reiteradas ocasiones la necesidad de implementar un plan estratégico de gestión y control dirigido al Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde” en el municipio autónomo de Naguanagua en el estado Carabobo.

Por consiguiente, el investigador plantea la presente propuesta con la finalidad de fortalecer la gestión y control de la unidad objeto de estudio. Basándose en la contextualización del estudio, se estima necesario realizar las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”, en relación a las boletas de nacimiento?

¿Será factible la implementación de un Plan Estratégico para fortalecer la gestión y control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”, municipio Autónomo de Naguanagua, estado Carabobo.

¿Cuál será el diseño, de la propuesta sobre un plan estratégico para fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo de Naguanagua, estado Carabobo.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan estratégico dirigido a fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual en el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

-Determinar la factibilidad técnica y económica de implementar un Plan estratégico en la Unidad objeto de estudio, con la finalidad de fortalecer la gestión y control.

-Diseñar la propuesta de la creación de un Plan Estratégico para el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, que coadyuve a la gestión y control en forma eficaz, efectiva y oportuna.

## **Justificación**

La dirección de una empresa requiere adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de gestión y estadística. No basta para estos efectos con la preparación de tales registros, sino que es preciso analizar, ordenar e interpretar la información que en ellos se contiene para formular juicios adecuados y actuar en consecuencia.

El plan estratégico de gestión y control propone en esta investigación fortalecer la gestión y control administrativo en el adecuado cumplimiento de su misión en el área. Además, permitirá tener un diagnóstico general de cómo se viene desempeñando administrativamente la institución. De igual manera, esta estrategia se convertirá en un instrumento que contribuirá a plantear soluciones a las diversas problemáticas que se presentan en el área, permitiendo a sus autoridades utilizar con mayor precisión los recursos para alcanzar las metas y objetivos planteados, con un menor margen de error y mayor aprovechamiento de los mismos.

Esta investigación justifica su importancia al combinar la utilización de la gestión estratégica funcional, con los parámetros de evaluación de gestión, con el fin de mantener un control adecuado sobre las variables que determinen, en todas las actividades propias de la organización, el rendimiento de cada una de ellas y su grado de acercamiento con los objetivos y propósitos planteados, verificando por tanto, el grado de calidad que la unidad es capaz de ofrecer y al mismo tiempo, verificando el cumplimiento de las exigencias que demandan los criterios de gestión administrativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Las referencias que se presentan a continuación son investigaciones que constituyeron un gran aporte para este trabajo, presentan los principales aspectos a estudiar en esta investigación. De igual forma los objetivos establecidos y las conclusiones demuestran la importancia del tema seleccionado, así como la factibilidad y pertinencia de la misma.

Montoro (2009), en su investigación Plan Estratégico para fortalecer la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Barinas, de tipo proyecto factible, enfatizó la necesidad que los empleados realicen tareas que respondan a estrategias específicas para obtener una mayor productividad en la institución. Igualmente, plantea la necesidad de dar respuesta a los cambios e innovaciones que se han generado en el ámbito de la administración pública, a través del proceso de modernización que busca fortalecer las instituciones del Estado con personal calificado y especializado.

El análisis de los resultados permitió derivar los resultados siguientes: Se evidencian fallas del personal adscrito a la unidad objeto de estudio en el cumplimiento de sus funciones, no se cumplen los objetivos establecidos, la planificación de las actividades, la comunicación, la ausencia de liderazgo afecta el desarrollo organizacional del departamento de Recursos Humanos. Situación que, según la autora, afectan la buena marcha de la institución. Ello demuestra la importancia de no perder de vista la visión por medio de la

puesta en práctica del cumplimiento de objetivos bien trazados a corto y mediano plazo.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio en cuanto al marco teórico referencial básico para toda investigación, la cual se considera como guía en la aplicación del instrumento para la implementación de un modelo estratégico de gestión en el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

Igualmente, Hernández (2009) en su trabajo de investigación “Diseño de un Sistema Balanceado de Indicadores como soporte al Control de gestión del negocio Carbonífero”, de tipo descriptivo no experimental, con una población de 175 personas y una muestra de 80 a la cual se le aplicó una encuesta de 12 preguntas con categoría de respuesta dicotómicas. Mediante el análisis de resultados evidenció la necesidad de crear indicadores que le permitan a la gerencia mejorar el seguimiento de sus objetivos y estrategias, así como también mejorar la retroalimentación de la información estableciendo mecanismos de control.

Esta investigación sirvió de base para el estudio realizado pues está relacionada con la variable objeto de estudio en cuanto a su objetivo y bases teóricas. Por otra parte este estudio permite medir los procesos de la organización e identificar su potencial de mejora. También permite evidenciar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

En este orden de ideas, Castro (2010) en su estudio “Propuesta de Indicadores de Gestión en la División de Administración a través de la Unidad de Ética y Control de Gestión para el Ministerio de Infraestructura (MINFRA) del Estado Lara”, consistió en una propuesta de indicadores de gestión a un

organismo del sector público en cuyo caso específico fue el Ministerio de Infraestructura. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo no experimental, puesto que se miden situaciones existentes en la realidad, es decir, se recaba la información directamente en la institución.

En este caso a una población de 175 personas adscritas al Ministerio de Infraestructura se seleccionó el 40% para una muestra de 70 personas a las cuales se les aplicó una encuesta de 21 preguntas de carácter policotómicas con tres categorías de respuesta. El resultado de esta investigación conllevó a efectuar una serie de recomendaciones debido a que se encontraron debilidades dentro de la institución, lo cual se sugirió revisar controles para una gestión adecuada teniendo como posible alternativa la aplicación de los indicadores de gestión.

Esta investigación representó un aporte por los aspectos relacionados con el estudio desarrollado que al igual que ésta, es una propuesta de plan estratégico de gestión en una institución pública.

Por su parte, Gudiño (2010) en su investigación titulada: Diseño estratégico para el Control de la Gestión del Presupuesto por Programas en el Instituto Autónomo de Infraestructura del Estado Yaracuy, presentado a la Universidad Santa María y fundamentado en un proyecto factible, con una población de 150 funcionarios de la cual se consideró 90 para la muestra, es decir, el 60% de la población. El instrumento utilizado para la recolección de información fue la encuesta, la cual contenía 18 preguntas dicotómicas extraídas de la variable. Esta investigación, permitió conocer a fondo cada uno de los elementos y factores de los cuales depende tanto la gerencia como los mecanismos de control que existen dentro de esa organización, lo que orientó la elaboración de la propuesta permitiendo que la misma fuese lo más real posible.

La relación con la presente investigación se centra en la relevancia que tienen los indicadores de gestión como herramientas apropiadas para evaluar el desempeño en las empresas públicas y el eficaz uso de los recursos del Estado.

Martínez (2011) en su investigación Cuadro de Mando Integral (CMI): Nuevo Modelo para el Diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas, en el municipio autónomo de Naguanagua en el estado Carabobo, de tipo proyecto factible. Con una población de estudio de 600 personas y una muestra de 240, tuvo como objetivo general, implementar un sistema integrado de control de gestión, diseñado para medir objetivamente el desempeño organizacional y la evolución eficaz y eficiente de los planes, programas, objetivos y metas de las entidades públicas. El instrumento utilizado para la recolección de información fue un cuestionario de 18 preguntas con preguntas dicotómicas. Entre las conclusiones del estudio están: a) El enfoque del CMI enriquece y fortalece los sistemas de control de gestión de las entidades públicas. b) El CMI fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los empleados de entidades públicas lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en las instituciones.

La relación del antecedente con la presente investigación radica en la importancia que tiene para las empresas tener indicadores que permitan de una manera rápida y sencilla evaluar la gestión y el control de la organización, en este caso, el CMI es una herramienta de fácil manejo y comprensión. Por otra parte, el CMI se aplica en todos aquellos estudios y situaciones en las que se necesita comprobar que los objetivos e indicadores de la organización están alineados con la visión y estrategia de la organización.

## **Bases Teóricas**

Es imprescindible para cualquier investigador situar la problemática en teoría que soportaran inicialmente el estudio y que servirán de referencia teórica para evitar caer en abstracciones que puedan cuestionar la investigación. Las bases teóricas es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos.

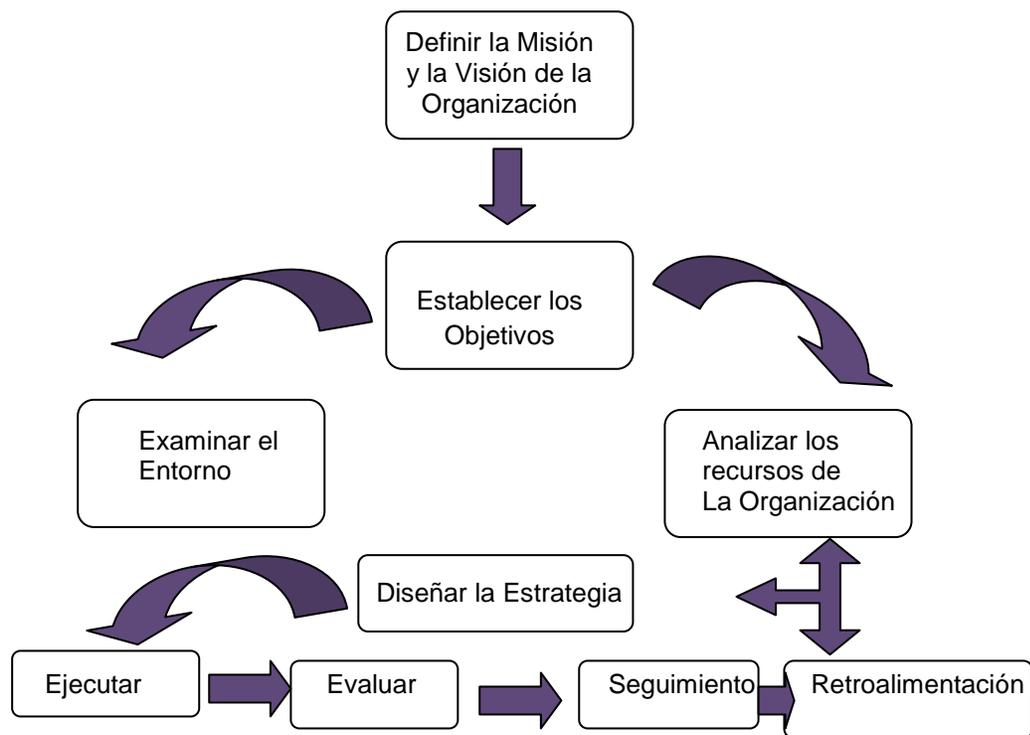
## **Planificación estratégica**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

En este orden de ideas, Steinner (2008), señala que la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 43). Se infiere al respecto, que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y

calidad de la prestación del servicio. En este sentido, Steinner (o.cit) plantea que en el proceso de planificación estratégica se debe seguir el siguiente esquema:

**Figura 1. Proceso de la Planeación Estratégica**



**Fuente: Steinner (2008)**

Este autor, reconocido por sus aportes a esta herramienta presenta los siguientes Elementos básicos para trabajar la planificación estratégica:

*Definir Misión y Visión:* En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y

del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente o usuario que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Otro aspecto a definir es el de la Visión, que no es más que una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

*Establecer los Objetivos:* Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendiente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo.

*Examinar el Entorno:* Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus

operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Por consiguiente, una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio de la matriz **FODA**. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En este orden de ideas, David (2007), señala que en la etapa comparativa del marco analítico, se incluyen formulas estratégicas como la matriz DOFA, la cual permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución. Señala el autor, que la matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

## **Gestión**

Otro aspecto importante que fortalece la planificación estratégica es la gestión. Según Pacheco y Otros (2008) el término de gestión es de origen europeo y en el diccionario El Pequeño Larousse, (2006), se define el término como la “acción de gestionar”, es decir, hacer diligencias para la consecución de algo o la tramitación de un asunto. Al respecto, Pacheco y otros (o.cit), señalan desde la perspectiva administrativa que la gestión es la “utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos” (p.28), y a su vez afirman que gestión es igual a “management”.

De igual manera, Blanco (2009), apunta que gestión es “la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos” (p. 65). En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son herramientas gerenciales que implican un adecuado y armónico

cumplimiento de las funciones administrativas de Planificación, Organización, Dirección y Control, sin las cuales ninguna gestión podría llevarse a cabo.

Según el autor, estas funciones administrativas deben ser relacionadas con efectividad para alcanzar con éxito el fin que se persigue en la toma de decisiones oportunas y acertadas, a su vez se podrán implementar los correctivos que fueran necesarios en las desviaciones o áreas críticas detectadas. Finalmente, Pacheco y otros (2008) definen el término de Gestión como:

La capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en un mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existente, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales (p.129)

Se infiere de la definición anterior que la gestión administrativa es el conjunto de acciones que se ejecutan en la organización, enmarcadas en los principios administrativos, conducentes al logro de los objetivos institucionales y que responden de manera particular a un estilo personal.

## **Objetivos**

Drucker (2007) define los objetivos como “uno de los pilares en los que se apoya la estrategia empresarial” (p.48). En consecuencia, los seres humanos se guían por objetivos de índole general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo cooperativo sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los objetivos básicos del grupo, entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo.

Por otra parte, los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científico y ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Es por ello que, los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Drucker (ob.cit), señala que un capítulo esencial de la gestión consiste “en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma”. (p.49).

De esta manera, la gerencia por objetivos es un método práctico a través del cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de la organización.

Al respecto Drucker (ob.cit.), plantea que en tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los "carriles" que le ayudarán a alcanzar éstos. El autor define las líneas de actuación como “el conjunto de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás” (p.51). Es importante acotar, que a través de los objetivos se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y

estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa.

### **Toma de Decisiones**

Moody (2008) define el termino decisión como “el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial” (p. 66). De este modo, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial. Por consiguiente, el administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas.

En consecuencia, los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas, tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia.

En este proceso de toma de decisiones las estrategias son consideradas como un recurso fundamental. A menudo las estrategias denotan un programa general de acción para obtener objetivos amplios. Campos (2010) las define como el resultado de “... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos”(p.89). Igualmente,

Chandler (o.cit), define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos." (Pag.145).

Por consiguiente, el propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Chandler (ob. cit) clasifica las estrategias de la siguiente forma:

**-Formuladas:** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

**-Consultadas:** En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

**-Implícitas:** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

**-Impuestas externamente:** En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

En consecuencia, la estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener los objetivos deseados. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro que permita orientar, dirigir y supervisar el proceso.

### **El control**

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. El control en su concepción más general examina y censura con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige. El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y alcanza los objetivos que persigue ésta, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

Por consiguiente, el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

En este sentido, Acevedo (2007) apunta que un sistema de seguimiento, control y evaluación de gestión es “un sistema de relación variable de

distintos niveles de dificultad y jerarquizadas, dirigidos a satisfacer la demanda de información intra o extra organizacional” (p.8). La definición de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

El control básicamente está determinado por el proceso de evaluación, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación, al respecto, Ruiz (2006), señala: “la evaluación permite controlar las capacidades de los individuos en cada uno de los momentos del desarrollo de la estrategia”. (p. 85)

De allí que, la evaluación permite determinar el desenvolvimiento del trabajador en el proceso administrativo, comparando los resultados con las expectativas señaladas en la planificación. Es por eso, que la función de controlar requiere el establecimiento de un sistema de comprobación de las actividades, operaciones, logro de objetivos y procedimientos claves de manera tal que los errores o desviaciones se vean inmediatamente y se puedan corregir. En consecuencia, la evaluación se centra en actividades y procesos orientados a la acción, se recomienda emitir reportes individualizados de los trabajadores.

Según Pérez (2008), El seguimiento no puede entenderse como un mecanismo de supervisión. No se trata de conocer, meramente, lo que el gerente hará en la organización o lo que hace en un momento determinado; se trata, por el contrario, de generar la reflexión del trabajo realizado por el trabajador, ayudándole a visualizar y enfrentar las dificultades que surgieron, las carencias que se manifestaron, de modo de construir con él respuestas eficaces a los problemas.

Ruiz (o. cit) señala que una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

-Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

-Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público.

-Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes.

-Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente.

-Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Es importante destacar que la evaluación de los programas de control debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener mejoras incrementales en las actividades que desarrollan las organizaciones son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los costos de los servicios. Por consiguiente, el control no puede ser un

elemento restrictivo, sino que posibilite los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes. De allí pues, que Granados (2007) señala que los objetivos del control se clasifican en tres categorías:

*Objetivos operacionales:* Se refieren a la utilización eficaz y eficiente de los recursos en las operaciones administrativas. Son la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objeto social. Constituyendo de este modo la parte más importante de todo el proceso de construcción de las estrategias y de la asignación de los recursos disponibles.

*Objetivos financieros:* Estos se enmarcan en la preparación y publicación de estados financieros confiables, cuyo factor es de suma importancia en las relaciones con el exterior, además de ser un importante elemento de la gestión interna, es por ello que una información financiera confiable es un objetivo importante a cumplir.

*Objetivos de cumplimiento:* Se refieren al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y los reglamentos. Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco de la legalidad y los reglamentos que regulan los aspectos de las relaciones sociales, como son: normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, entre otros.

Dentro de este marco, se evidencia que la consecución de unos objetivos puede estar condicionada a la consecución de otros, pero en todo caso debe existir una estructuración coherente de objetivos, clasificándolos por su importancia y reconociendo las interrelaciones y derivaciones de ellos.

## **Bases Legales**

Las bases legales en las que se fundamenta el presente trabajo de investigación son:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el artículo 32 numerales 1, 2 y 3 establece la obligatoriedad del desarrollo de actividades administrativas supervisadas por el Estado en relación al nacimiento, presentación, nacionalidad y cedula de los ciudadanos nacidos en el territorio venezolano Como soporte, el estado ha legislado en relación a:

Ley orgánica de la Administración Pública

Ley Orgánica de identificación

Ley Orgánica de Registro Civil.

Ley Orgánica del Poder Electoral.

En relación a las actividades de control de gestión en la administración pública, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo N° 289 numeral 5 señala como atribuciones de la Contraloría General de la República lo siguiente:

“Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los Órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes”

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y la Ley Orgánica Nacional de Control Interno, vigentes a partir del año 2001,

contiene un capítulo especial para tratar lo referente al control de gestión. En los artículos 61 y 62 se resumen los aspectos más significativos de las atribuciones de la Contraloría General de la República:

Las actuales normas legales para el ejercicio del control interno de los entes pertenecientes a la administración pública nacional, vigentes desde febrero 1996, además de exigir con carácter de obligatoriedad su cumplimiento y vigilancia, señalan en forma directa las responsabilidades de los administradores, directivos o autoridades competentes. La Ley Orgánica de la Administración pública publicada en Gaceta Oficial N° 37.305 (2001) señala en su título V de los compromisos de Gestión lo siguiente:

**Artículo 130:**

Los compromisos de gestión servirán de fundamentos para la evaluación de desempeño de un sistema de incentivo y sanciones de orden presupuestario, en función del desempeño institucional. La evaluación del desempeño institucional deberá atender a los indicadores de gestión que establezcan previamente los órganos y entes de la administración pública nacional, de común acuerdo con el Vicepresidente ejecutivo o Vicepresidenta Ejecutiva.

Las bases legales presentadas representan el soporte relacional con el marco teórico referencial y con el título de la presente investigación

**Definición de Variables**

Las variables se pueden definir como todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación. Por lo tanto, es importante, antes de iniciar una investigación, que sepamos cuáles son las variables que se van a medir y la manera en que lo haremos. Es decir, las variables objeto de

estudio susceptible de medición. Sabino (2008) define la variable como cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente, es decir, que puede variar. Aunque para un objeto determinado pueda tener un valor. Variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo.

En este orden de ideas, Tamayo (2009) plantea que las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente. La definición conceptual es de índole teórica, mientras que la operacional nos da las bases de medición y la definición de los indicadores.

A continuación se presenta la operacionalización de la variable.

**Cuadro 1. Operacionalización de la variable**

<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Plan estratégico	Documento que contempla en forma ordenada y coherente, las metas, estrategias y políticas, así como los instrumentos y mecanismos que se utilizarán para llegar a los fines deseados” Koontz(2006).	Gestión Administrativa	Estructura organizativa Niveles de autoridad Manual descriptivo de cargos Personal Capacitado Principios contables	1 -2 3 4 5-6 7-8
Gestión y Control	Actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Es un proceso regulador. Chiavenato (2007)	Proceso regulador y evaluador	Eficacia Informes Necesidades Software Factibilidad	9-10 11-º12-13 14 15 16-17

Fuente: López (2012)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### Naturaleza de la Investigación

La metodología significa el camino a seguir para construir los objetos y buscarles soluciones o respuestas. Decir esto es asumir una postura explícita ante el conocimiento, cómo se concibe, o lo que es lo mismo, la epistemología. De igual manera supone elegir una determinada concepción de ciencia que va acompañada de la teoría sobre la realidad de los fenómenos a estudiar. Escoger una perspectiva u otra significa condicionar los procedimientos y resultados del estudio a los postulados del enfoque seleccionado.

La modalidad de la investigación seleccionada para realizar el presente estudio fue el Proyecto Factible, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL y FEDUPEL (2011), el proyecto factible consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 16)

Considerando esta modalidad de investigación, la misma se desarrolló en tres fases:

**Fase diagnóstica:** se apoyó en primera instancia, en una investigación documental sobre los aspectos funcionales y procedimentales de la

planificación estratégica y el control de gestión, puesto que la revisión de los datos relevantes se sustentan en fuentes primarias como son: textos, revistas, antecedentes, trabajos con la misma línea de investigación, entre otros.. En segunda instancia, se apuntaló en una investigación de campo, que según Balestrini (2007), se refiere a “lo relativo y circunscrito a un área de investigación, para lo cual, los datos se recogerán de la realidad en su ambiente natural” (p.71).

En este estudio, se obtuvo información dentro de la unidad de análisis sistematizada y utilizada como insumo principal para realizar el diagnóstico que permitió diseñar la propuesta. La información obtenida identificó la realidad operativa de la referida unidad administrativa

**Fase de la evaluación de la factibilidad:** Se centró en la determinación de la posibilidad de aplicación de la propuesta con el apoyo de la gerencia de la unidad objeto de estudio, además de la factibilidad técnica y económica de la misma.

**Fase de la elaboración de la propuesta:** Se refiere a la formulación del diseño de un plan estratégico de acciones dirigidas al Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo, con la finalidad de fortalecer la gestión y el control administrativo en la unidad objeto de estudio.

### **Fase I: Metodología para la Fase Diagnóstica**

**Propósito:** En esta fase se evidenciaron las características de los empleados y directivos en cuanto a planificación y cumplimiento de objetivos y metas establecidos, así como los factores del contexto que intervienen en la acción administrativa en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”.

**Estrategia:** Se realizó un estudio de campo de tipo descriptivo, para obtener la información requerida en la investigación. De acuerdo a lo expuesto por Méndez (2008), “la investigación descriptiva se ocupa de la exposición de las características que identifican los diferentes elementos y componentes de la investigación”. (p. 132). Así mismo, el estudio se correspondió con un Diseño de Investigación de Campo, el cual según Álvarez (2007), se define como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 5)

## **Población**

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Según Hurtado (2008) "La población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar la variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión" (p.32).

Para efecto de este estudio la población estuvo conformada por 18 empleados que laboran en la referida unidad objeto de estudio tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.- Distribución de la población**

<b>UNIDAD DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>Director</b>	<b>1</b>
<b>Secretaria</b>	<b>1</b>
<b>Analistas</b>	<b>5</b>
<b>Asistentes Administrativos</b>	<b>5</b>
<b>Archivistas</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

**Fuente: López (2012)**

### **Población**

Márquez (2009), señala que "el subconjunto de la población que se elige para observar y a partir del cual se trata de conocer las características de la población, constituye la muestra" (p. 257). Para la realización de esta investigación no se selecciona muestra por considerarse la población muy pequeña.

En consecuencia, la totalidad de la unidad de análisis adquiere características de censo para los fines estadísticos que según Seijas (2008) "...supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del censo, los datos se recogen entre muestra de unidades que representan el universo dado, porque la población es pequeña"(p.90). Por lo tanto, la muestra quedó conformada por los 18 miembros del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario "Dr. Ángel Larralde", municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, se seleccionó la técnica de recolección de datos para construir los instrumentos que permitieron obtenerlos de la realidad. La técnica utilizada fue la encuesta. Esta técnica es la ideal para recabar la información del estudio. Para Arias (2007), es aquella que permite conocer las opiniones y actitudes que muestran las personas” (p.148).

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñó un cuestionario, el cual fue aplicado a todos los miembros adscritos a la unidad objeto de estudio. El cuestionario según Márquez (2009) es “una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante” (p. 121). El cuestionario lo conforma una lista de diecisiete (17) preguntas con características de respuestas dicotómicas previamente organizadas, las cuales fueron extraídas de la operacionalización de la variable.

El referido instrumento se caracteriza por ser formal y estructurado, consta de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describe ampliamente el propósito de la encuesta y se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces.

Igualmente se utilizó la observación directa, la cual consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica y consiste en el uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

La validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo, entre otras. En consecuencia, el investigador debe seleccionar el tipo o los tipos de validación que más le convengan, previa documentación en las fuentes de metodología.

En este orden de ideas el instrumento fue sometido a la validación a través del "Juicio de expertos", el cual según Tamayo (2009), plantea:

Seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertos o muy conocedores del problema o asunto que se investiga), entregarle una copia del instrumento a cada uno junto con un formato que se diseña especialmente para este fin... Cada uno de los jueces debe marcar en el formato la correspondencia que, a su juicio existe entre cada uno de los ítems del instrumento y cada uno de los objetivos de la investigación...(p.269).

La validación en cuanto al contenido del instrumento se realizó para verificar que los ítems contengan los aspectos requeridos para el logro de los objetivos de la investigación; esta validación se solicitó previamente por medio de una comunicación a dos (2) Licenciados en Contaduría Pública y un (1) Metodólogo. Los mismos después de emitir el juicio a través de un formato para validación de los instrumentos emitieron la carta de validación de acuerdo a las observaciones realizadas.

Con respecto a la confiabilidad, Hernández y Otros (2007), señalan que la confiabilidad de la información o de los datos es un concepto que refiere al "grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce

iguales resultados". (p.235). En consecuencia, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a veinte (20) personas con características similares a las muestras seleccionadas.

Los resultados emitidos fueron sometidos a la aplicación de la fórmula estadística que determinó el Coeficiente de Confiabilidad, mediante la fórmula de Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual señala la capacidad que tiene el instrumento para arrojar resultados en varias aplicaciones.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left( 1 - \frac{\sum p^2}{St^2} \right)$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Cronbach

$k$  = Número de preguntas

$\sum p^2$  = Sumatoria de la varianza de los Ítems.

$St^2$  = Varianza total del Instrumento.

El índice de confiabilidad obtenido fue de 0,84 (Ver anexo), lo que permite constatar que el instrumento es altamente confiable según criterio de Ruiz (2006), quien establece la siguiente escala de confiabilidad:

**Cuadro 3.- Escala de Confiabilidad**

<b>Escala</b>	<b>Categorías</b>
0 a 0,20	Muy Bajas
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 1,00	Muy alta

**Fuente:** Ruiz (2006)

## **Técnicas de Análisis de datos**

Después de aplicar el cuestionario a los sujetos objeto de estudio y recopilada la información pertinente, se procedió a la tabulación y codificación de los datos por medio de la estadística descriptiva. El procedimiento se inició agrupando, ordenando y tabulando con a poyo de una hoja electrónica de cálculos la información obtenida, finalmente los resultados porcentuales se ilustraron en gráficas para ser visualizados con mayor precisión y se analizaron las frecuencias y los porcentajes de los resultados emanados. Con relación al tratamiento estadístico de los datos se empleó el paquete informático SPSS versión 20.0.0.

En este estudio los datos se procesaron a través de la estadística descriptiva, la cual para Hernández y Otros (o.cit), “la primera tarea es describir los datos, valores puntuaciones para cada variable, los datos pueden describirse por la distribución de frecuencia, que es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (p.496). En consecuencia, la organización de datos para la aplicación de la estadística descriptiva permitió reflejar cada uno de los indicadores evaluados contenidos en el instrumento.

Para interpretar los resultados, la información se tabuló determinando la frecuencia de la repuesta en cada ítem y calculando el porcentaje de la misma; estos valores porcentuales se presentaron en gráficos de barras, clasificados por ítems. Seguidamente se realizó el análisis respectivo, el cual fue tomado en consideración conjuntamente con la investigación documental para diseñar la propuesta de un plan estratégico dirigido a fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

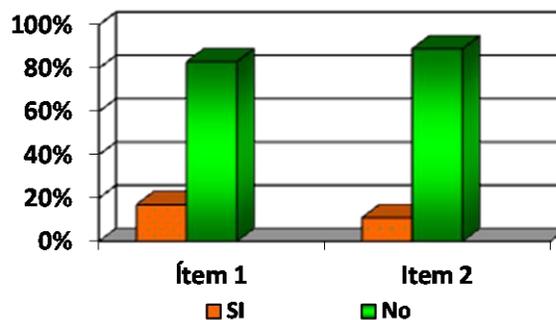
## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

**Cuadro 4.- Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Estructura Organizativa.**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
1	¿Está estructuralmente constituido el departamento de Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo?	3	17	15	83
2	¿Existe un organigrama funcional en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”?	2	11	16	89

Fuente: López (2012)



**Gráfico 1.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 1 y 2 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

En el gráfico 1 se observa con respecto al ítem 1 que el 83% de la población encuestada manifestó que No está estructuralmente constituido el departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”. Con respecto al ítem 2, el 89% es de la opinión que No existe un organigrama funcional en el departamento de Historias Médicas del Hospital “Doctor Ángel Larralde”.

Este resultado es indicativo de la necesidad que existe en el Organismo de crear un Plan estratégico para fortalecer el control y organización del departamento de Estadística e Historias Médicas, con su respectiva estructura organizativa funcional. Es importante señalar que toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas.

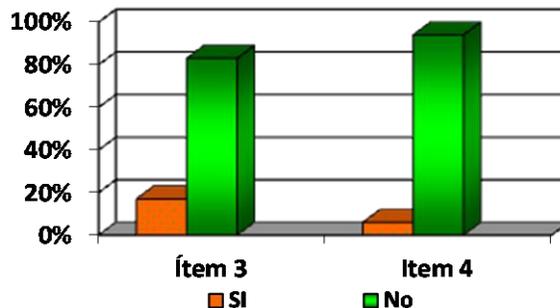
En este sentido, Chiavenato (2007), plantea que cada organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo, el autor define la departamentalización como “el proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos que realicen actividades similares o tengan alguna relación lógica”. (p. 67). De este modo, la departamentalización implica tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Igualmente, Chiavenato (ob. cit), es de la opinión que toda estructura organizativa está representada por el organigrama, el cual se da a conocer a toda la organización mediante los manuales de organización. De alguna forma el organigrama es la herramienta utilizada para mostrar la estructura formal de la organización, las funciones, los departamentos o puestos y como estos se relacionan.

**Cuadro 5.- Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Niveles de autoridad**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
3	¿Se tienen delimitados los niveles de autoridad y responsabilidad en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”?	3	17	15	83
4	¿En el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, existe un Manual Descriptivo de Cargos?	1	6	17	94

Fuente: López (2012)



**Gráfico 2.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 3 y 4 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

En el gráfico 2 se evidencia con respecto al ítem 3 que el 83% de la población encuestada respondió que No se tienen delimitados los niveles de autoridad y responsabilidad en el área. Con respecto al ítem 4, el 94% fue de la opinión que No existe en la organización un Manual Descriptivo de Cargos.

Este resultado indica la necesidad de establecer una estructura organizativa cónsona con la misión institucional, la cual como toda organización, debe contar en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se debe establecer un esquema de jerarquización y división de las funciones, estableciendo las líneas de autoridad mediante los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato.

Esto permitirá ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. Se infiere entonces que el valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece, agrupando y coordinando formalmente las tareas en los puestos.

Al respecto, Melinkoff (2006), plantea que la jerarquía “cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización” (p.56). Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición

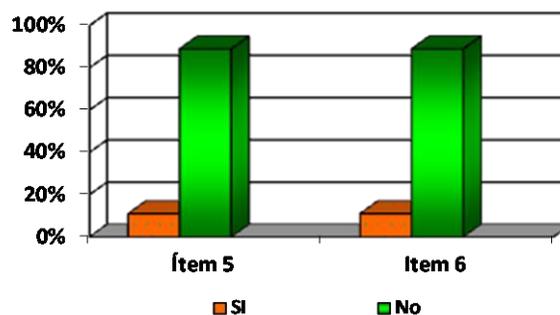
Con respecto al ítem 4, es importante destacar la importancia de implementar un manual descriptivo de cargos, el cual fortalecerá las funciones de cada uno de los miembros del Departamento de Estadística e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”. Al respecto, Pérez (2009) define el Manual de Descripción de Cargos como “un instrumento de la administración donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización”. Se infiere, que sirve de guía para

comparar la información de cada cargo en estudio y ubicar en la estructura de cargos de la organización, determinar su importancia relativa y asignarle el título y nivel correspondientes.

**Cuadro 6- Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Personal capacitado**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
5	¿Se cuenta con el personal idóneo para ejercer las funciones derivadas del proceso administrativo en Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”,?	2	11	16	89
6	¿Los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, asisten regularmente a cursos de capacitación?	2	11	16	89

Fuente: López (2012)



**Grafico 3.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 5 y 6 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

En el grafico 3 se observa que con respecto a los ítemes 5 y 6 el 89% de la población encuestada manifestó que No se cuenta con el personal idóneo para ejercer las funciones derivadas del proceso administrativo y que el personal No asiste regularmente a cursos de capacitación

Este resultado indica la necesidad de hacer una revisión del proceso de selección de los integrantes para el consejo comunal objeto de estudio, puesto que para las actividades administrativas se requiere personas capacitadas en procesos administrativos.

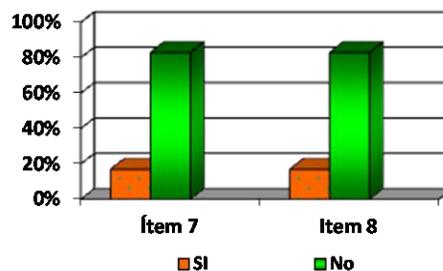
Con respecto al ítem 6, se evidencia la necesidad de capacitar a los empleados del Departamento de Estadística e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, pues esto les permitirá promover su desarrollo en la organización. Es importante resaltar que la capacitación en la actualidad representa para cualquier unidad productiva uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupa.

En este sentido, Chiavenato (o, cit), señala que la capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. En consecuencia, cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

**Cuadro 7- Distribución de las Frecuencias de la Variable Plan estratégico en su Dimensión, Gestión Administrativa, para el Indicador: Principios Contables**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
7	¿Se cumple a cabalidad con los principios generalmente aceptados en las funciones administrativas en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”?	3	17	15	83
8	¿Se cumple con el proceso de control en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”?	3	17	15	83

Fuente: López (2012)



**Gráfico 4.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 7 y 8 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

En el gráfico 4 se observa con respecto a los ítemes 7 y 8 que el 83% de los encuestados manifestaron que No se cumple a cabalidad con los principios generalmente aceptados en las funciones administrativas del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, así como tampoco se cumple con el proceso de control interno.

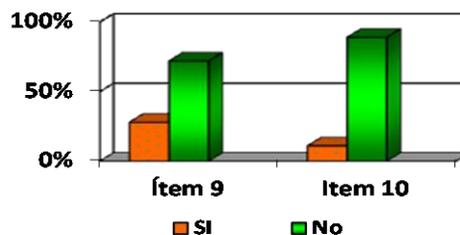
Estos resultados reflejan la imperiosa necesidad de la creación de un plan estratégico para fortalecer el control y la organización del Dpto. de

Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo, puesto que permite clasificar los hechos que ocurran en la unidad. Estos hechos deben estar fundamentados en leyes y principios administrativos establecidos, los cuales se refieren a conceptos básicos o conjuntos de proposiciones directrices a las que debe subordinarse toda gestión administrativa, cuya misión es la de establecer delimitaciones en los entes públicos, las bases de la cuantificación de las operaciones y la presentación de la información estadística.

**Cuadro 8- Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Eficiencia**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
9	¿Las funciones que se realizan en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor. Ángel Larralde”, son eficientes?	5	28	13	72
10	¿Se evalúa la eficiencia del personal del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas de la unidad objeto de estudio?	2	11	16	89

Fuente: López (2012)



**Grafico 5.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 9 y 10 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

En el gráfico se evidencia que con respecto al ítem 9 que el 72% de los encuestados fue de la opinión que las funciones que se realizan en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas No son eficaces. Con respecto al ítem 10, el 89% de la población encuestada manifestó que No se evalúa la eficiencia del personal del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas.

Este resultado indica la necesidad de establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los miembros del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas. Es importante destacar que hoy día es necesario que las organizaciones públicas sean eficaces. Organizar, implica desarrollar una estructura de intenciones para lograr el desempeño eficaz. Según Reátegui (2008), la evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.

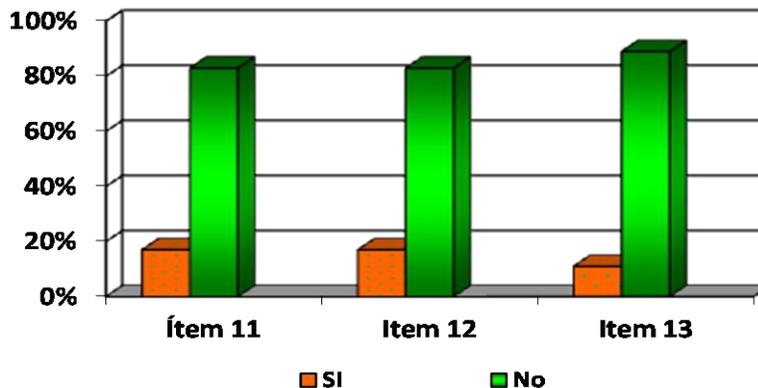
Es importante destacar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. De este modo, la empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados.

En consecuencia, se hace necesario establecer en la unidad objeto de estudio un proceso de evaluación de gestión que permita identificar las posibles debilidades en el desarrollo de las actividades y tomar decisiones para fortalecer los conocimientos, eliminando así una amenaza para la unidad objeto de estudio.

**Cuadro 9- Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Informes**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
11	¿Se emiten informes estadísticos que permitan conocer la gestión y eficiencia del departamento objeto de estudio?	3	17	15	83
12	¿Se realizan informes con base en registros técnicos estadísticos de las actividades realizadas?	3	17	15	83
13	¿El proceso administrativo que se lleva actualmente proporciona la información necesaria para la toma de decisiones de los directivos?	2	11	16	89

Fuente: López (2012)



**Grafico 6.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 11,12 y 13 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

En el grafico 6 se observa que con respecto a los ítemes 11 y 12 el 83% de la población encuestada manifestó que No se emiten informes estadísticos que permitan conocer la situación de la documentación de la unidad objeto de estudio y que No se realizan informes con base en registros técnicos de las operaciones realizadas. Con respecto al ítem 13, los encuestados fueron de la opinión que el proceso administrativo que se lleva actualmente No proporciona la información necesaria para la toma de decisiones en el departamento.

El resultado infiere, que se debe establecer un manual de procedimientos administrativos que normen las actividades administrativas en la unidad objeto de estudio. Igualmente, se deben establecer los mecanismos necesarios para que se realicen informes técnicos sobre el área administrativa de la organización de acuerdo a las necesidades de la institución y las disposiciones legales para poder identificar las debilidades en los procedimientos.

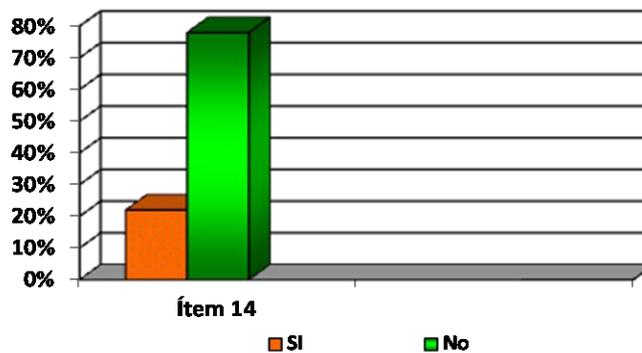
Finalmente, se evidencia la necesidad que tiene el departamento de crear un Plan estratégico, con la finalidad de establecer la responsabilidad en el manejo de datos de sus operaciones. De modo que se podrá demostrar la eficiencia y el beneficio de forma efectiva y oportuna.

En atención a lo expuesto, Koontz (2006) señala que las empresas y organizaciones gubernamentales necesitan un flujo de datos constantes y precisos para tomar las decisiones correctas que les permita hacerles frente a la intensa competencia a las que están sometidas en un ambiente de globalización para enrumbar la entidad al logro de sus objetivos. De este modo, la magnitud del valor de la información es incalculable, ya que aquellas empresas que cuentan con la mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar las mejores decisiones.

**Cuadro 10- Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Necesidades.**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
14	¿Las técnicas administrativas utilizadas se adaptan a las necesidades del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”,?	4	22	14	78

Fuente: López (2012)



**Grafico 7.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 14 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

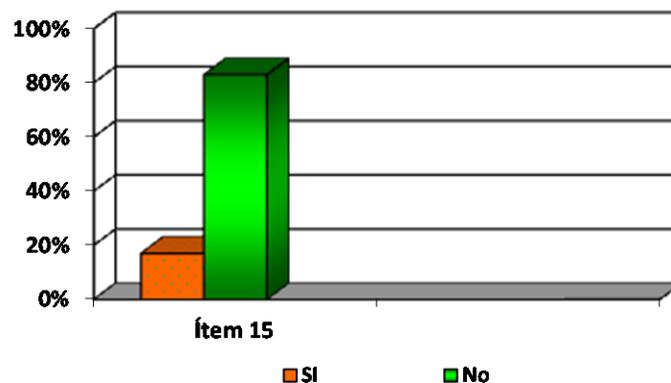
En el grafico 7 se observa que el 78% de los encuestados fue de la opinión que las técnicas administrativas utilizadas No se adaptan a las necesidades del departamento objeto de estudio. Este resultado evidencia la necesidad de desarrollar habilidades en el empleo de las técnicas y procedimientos administrativos propios de la actividad del departamento de Estadística e Historias Médicas.

Al respecto Díaz (2009), señala que el procedimiento administrativo “es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo” (p.76). No obstante, a diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

**Cuadro 11- Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Software**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
15	¿En el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas se cuenta con software para proporcionar información con mayor rapidez?	3	17	15	83

Fuente: López (2012)



**Grafico 8.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 15 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

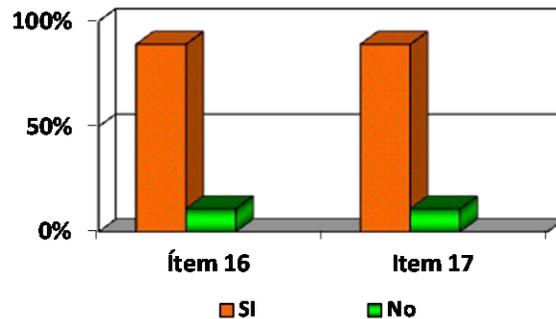
En el grafico 8 se observa que el 83% de la población encuestada manifestó que el departamento de Estadísticas e Historias Médicas No se cuenta con software para proporcionar información con mayor rapidez. Este resultado indica que hay necesidad de incorporar avances tecnológicos que permitan llevar un mejor control sobre la documentación que se maneja en el área.

Acevedo (2007) plantea que en la actualidad se han automatizado tanto procesos como sistemas dentro de los cuales se integra, se ordena y se presenta la información estadística. Esta integración se hace de forma global dentro de la empresa, en este sistema se alimentan diferentes factores tales como la producción, los inventarios de almacenaje, entre otros. Los cuales proveen información necesaria no solo para tomar decisiones necesarias, sino también para la forma de operación diaria de la institución.

**Cuadro 12- Distribución de las Frecuencias de la Variable Gestión y Control en su Dimensión, Proceso regulador y evaluador, para el Indicador: Factibilidad**

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
16	¿Considera factible la propuesta de un plan estratégico para fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”?	16	89	2	11
17	¿Estaría dispuesto a participar en la creación de un plan estratégico para fortalecer la organización y control del fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”?	16	89	2	11

**Fuente:** López (2012)



**Grafico 9.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 16 y 17 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

En el grafico 8 se evidencia con respecto a los ítemes 16 y 17 que el 89% de la población encuesta afirmó que Si considera factible la propuesta y estaría dispuesto a participar en la creación de un plan estratégico para fortalecer la organización y control del departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

Este resultado indica que los empleados de la unidad objeto de estudio están ganados a la idea de crear un Plan estratégico dirigido a fortalecer su gestión y control administrativo. La complejidad que presenta la evaluación de un proyecto de inversión, impone la utilización de una metodología que establezca una disciplina de trabajo que permita el planeamiento y control del proyecto, facilite la asignación de tareas y mejorar las estimaciones, y en definitiva permita reducir el riesgo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO**

Una vez realizado el análisis de los resultados derivados de la aplicación del instrumento de recolección de información se tienen las siguientes conclusiones:

Se evidencia la necesidad que existe en el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas, de crear un Plan estratégico para fortalecer la gestión y control del departamento. Asimismo, se hace necesario diseñar e implantar la estructura organizativa, representada por el organigrama, el cual debe presentar un esquema de jerarquización y división de las funciones y líneas de autoridad mediante los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada miembro adscrito.

La implantación de un Plan estratégico, permitirá ubicar las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. Se infiere entonces que el valor de una jerarquía bien definida reducirá la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece, agrupando y coordinando formalmente las tareas en los puestos.

Se hace necesario implementar un manual descriptivo de cargos, el cual sea considerado como instrumento auxiliar administrativo, donde se fundamente la posición, la acción y la responsabilidad de las actividades de los empleados del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

Se evidencia la necesidad de hacer una revisión del proceso de capacitación de personal, puesto que el mercado laboral hoy día, requiere personas dinámicas, con liderazgo y capacidades de aprendizaje, creativas y capaces. Actualmente, los organismos buscan no sólo un nivel de

conocimiento muy especializado sino destrezas para trabajar en ambientes comunitarios, multiculturales y en constante transformación,

Un programa de capacitación permitirá promover el desarrollo integral del personal, y en consecuencia, el desarrollo de la organización, considerando que la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo.

Se deben establecer los mecanismos necesarios para que se realicen informes técnicos sobre el área administrativa, estadística y técnica de la organización de acuerdo a las necesidades y las disposiciones legales para poder identificar las debilidades en los procedimientos.

Es necesario desarrollar habilidades en el empleo de las técnicas y procedimientos administrativos propios de la actividad de la unidad objeto de estudio. Es importante destacar que en cualquier organismo o institución se desarrollan tareas y gestiones de carácter administrativo que conllevan un reflejo y estudio a nivel técnico estadístico.

Se considera que hay necesidad de incorporar avances tecnológicos, puesto que la institución no los tiene, por lo que el hospital estará en capacidad de emitir registros de Operaciones estadísticas, productivas y de servicio. Es importante destacar que los Sistemas Computarizados de brindan los mismos beneficios que ofrecen los Sistemas Manuales, pero más eficientes y con menos posibilidad de errores.

Se evidencia el apoyo técnico, económico y operativo para la creación de un Plan estratégico para fortalecer la gestión y control del Departamento

de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo

La complejidad que presenta la propuesta, impone la utilización de una metodología que establezca una disciplina de trabajo que permita el planeamiento y control del proyecto, facilite la asignación de tareas y mejorar las estimaciones, y en definitiva permita reducir el riesgo. En consecuencia, se evidencia que los encuestados están dispuestos a participar en el diseño de un Plan estratégico para fortalecer la gestión administrativa del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

### **Recomendaciones**

Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los miembros adscritos al consejo comunal, con la finalidad de identificar las posibles debilidades en el desarrollo de las actividades y tomar decisiones para fortalecer los conocimientos, eliminando así una amenaza para el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo

Implementar la propuesta de un Plan estratégico para fortalecer la gestión y control del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo

Una vez implantada la propuesta hacer seguimiento de acuerdo a los objetivos específicos y al tiempo establecido. Que las instituciones

universitarias promuevan y de a conocer los trabajos relacionados en esta línea de investigación

## **Fase II: Metodología para la Fase de Evaluación de la Factibilidad.**

El propósito de esta fase es evaluar la factibilidad técnica y económica de la propuesta de un Plan estratégico dirigido a fortalecer la organización y el control del departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

### **Factibilidad Técnica**

Para evaluar la factibilidad técnica de la implantación de un Plan de estratégico dirigido a fortalecer la organización y el control del departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, se cuenta con que la propuesta ofrece respuestas adecuadas a las necesidades que se evidenciaron en el análisis de resultados con respecto a la organización y control de la unidad objeto de estudio. La ejecución del diseño del Plan estratégico estará a cargo de expertos en la materia quienes desarrollaran las actividades de acuerdo a las necesidades presentadas. El estudio técnico permite determinar las pautas a seguir en función de establecer la normativa propuesta. De esta manera, se concluye que el proyecto tiene viabilidad técnica, demostrada mediante la selección de alternativas válidas, como lo son el estudio y análisis del tema investigado lo que optimizarán la ejecución de la propuesta.

## Factibilidad Económica

La factibilidad económica permite delimitar los recursos necesarios para tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el proyecto se ejecute correctamente.

### Capital Requerido:

En el orden económico se realizó un estimado del costo que representaría la implementación del proyecto. El costo estimado está por el orden de dos mil ochocientos bolívares fuertes (2.800,00 BsF). Esta cantidad será aportada por la directiva de la institución, puesto son los más interesados en fortalecer la gestión administrativa del Departamento de Estadística e Historias Médicas.

**Cuadro .13- Costos de Implementación de la Propuesta**

Concepto	Detalles	Costo Total en BsF
Recursos materiales	Papelería, fotocopias, tintas, carpetas lápices.	800,00
Facilitadores	2 Talleres de 8 horas c/u. Costo: 1.000,00 BsF c/u	2.000,00
TOTAL		2.800,00

**Fuente:** López (2012)

Se concluye que la evaluación de la factibilidad económica es viable puesto que está apoyada por los directivos de la unidad objeto de estudio quienes están dispuestos a desarrollar el proyecto con la finalidad de mejorar el proceso de gestión administrativa. La propuesta se considera viable pues está enmarcada en las líneas de participación en procesos de transformación organizacional.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **Fase III: Metodología para el Diseño de la Propuesta**

La formulación de la propuesta de diseñar un Plan Estratégico dirigido a fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo, pretende contribuir a la formación integral en la aplicación científica, técnica y metodológica de modelos de planificación y gerencia administrativos que generen procesos participativos de mejor calidad y desarrollo en las organizaciones.

Igualmente, se considera que servirá como un instrumento de apoyo para definir y establecer la estructura orgánica funcional, formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad que permitan una funcionalidad administrativa eficiente y efectiva en la unidad objeto de estudio. En este sentido, el Plan estratégico se diseño tomando en cuenta el perfil académico de los involucrados como empleados y directivos y lo que se espera de ellos, así como su disposición de tiempo para participar en este proceso.

#### **Procedimiento**

Para cumplir con la fase de elaboración de la propuesta se procedió de la siguiente manera:

Se realizó una propuesta inicial basada en los objetivos propuestos de necesidades y los registros de información documental.

Se solicitó por escrito el apoyo técnico de expertos en control administrativo y metodología con la finalidad de validar el instrumento de

recolección de información y hacerle las correcciones y observaciones pertinentes.

Una vez obtenida la información de los expertos se le hicieron los ajustes necesarios al instrumento basado en las observaciones emitidas por los expertos. Posteriormente se determinó la factibilidad y se elaboró la propuesta.

### **Justificación**

La propuesta de un Plan Estratégico de gestión y control dirigido al Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo, se justifica tomando como referencia los resultados del diagnóstico, en el cual se evidenció según información directa de los participantes encuestados, quienes manifestaron interés por participar en un programa para el mejoramiento del proceso administrativo, como un aspecto que pueden aplicar en la planificación para obtener resultados satisfactorios en el proceso de servicio al público.

De esta manera, la expresión del deseo de satisfacción lleva implícita un alto nivel de conocimiento de las necesidades del individuo. Es aquí donde la oferta de la empresa interviene, tomando como propia la necesidad del cliente para ofrecerle una respuesta que éste no puede o no desea solucionar por sus propios medios. En consecuencia, el plan estratégico pone en las manos de la empresa los mecanismos para incidir sobre las actividades administrativas con la finalidad de evaluarlas y mejorarlas.

En consecuencia, esta propuesta tiene como propósito facilitar estrategias que permitan tomar decisiones sobre las actividades y procesos administrativos en relación a la misión y visión de la unidad objeto de estudio,

obviamente con el fortalecimiento de las habilidades y destrezas, para producir, comprometerse y actuar asertivamente en la construcción de un mejor servicio y atención al público con mayor eficiencia y eficacia

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General de la propuesta**

Proponer un plan estratégico dirigido a fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

#### **Objetivos específicos de la propuesta**

-Consolidar la estructura organizacional del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde” en función de las actividades y procesos reales que se tramitan en el día a día.

-Ajustar el marco legal que regule el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, con las actividades y la nueva estructura organizacional aprobada por la directiva, con la finalidad de hacer seguimiento al control de gestión.

-Coordinar la capacitación para el personal adscrito al Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, con la finalidad de fortalecer su gestión.

-Coordinar las actividades relacionadas con la consolidación operativa de los sistemas informáticos del Departamento objeto de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”.

**Cuadro 14.- plan estratégico dirigido a fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Doctor Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.**

**Objetivo General:** Proponer un plan estratégico dirigido a fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Consolidar la estructura organizacional del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde” en función de las actividades y procesos reales que se tramitan en el día a día.	-Establecer la estructura orgánica y funcional del Dpto. de Estadística e Historias Médicas (organigramas)  -Establecer las atribuciones de cada nivel jerárquico	-Considerar los niveles jerárquicos  -Participación de todos los miembros	-El Investigador -Empleados del Departamento de Estadística e Historias Médicas Miembros del. -Directivos	<b>HUMANOS</b> Investigador Participantes <b>Materiales</b> Material de oficina, laminas de papel bond. <b>Físicos</b>  Oficina -Computadora	Del 14-01-13 Al 18-01-13
Ajustar el marco legal que regule el Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, con las actividades y la nueva estructura organizacional aprobada por la directiva, con la finalidad de hacer seguimiento al control de gestión.	-Identificar el marco jurídico administrativo del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”	-Consulta legal  -Crear el Manual descriptivo de cargos.	El Investigador -Empleados del Departamento de Estadística e Historias Médicas Miembros del. -Directivos	Investigador Participantes Directivos <b>Materiales</b> Material de oficina, laminas de papel bond. <b>Físicos</b> Oficina -Computadora	Del 21-01-13 al 25-02-13

Fuente: López (2012)

Continuación...

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Coordinar la capacitación para el personal adscrito al Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario "Dr. Ángel Larralde", con la finalidad de fortalecer su gestión.	- Programar en coordinación con la dirección del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas y Recursos Humanos los cursos de capacitación.	Realizar detección de necesidades  -Seleccionar los cursos de capacitación.	El Investigador Empleados del Departamento de Estadística e Historias Médicas Miembros del. -Directivos	<b>Humanos:</b> Investigadores Participantes Directivos <b>Materiales</b> -Material de oficina, laminas de papel bond. <b>Físicos</b> Oficina Computadora	Del 11-02-13 Al 15-02-13
Coordinar las actividades relacionadas con la consolidación operativa de los sistemas informáticos del Departamento de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario "Dr. Ángel Larralde",	Realizar la evaluación permanente del sistema en operación Vs funcionalidades	Evaluación integral sobre el funcionamiento del sistema informático actual.  -Adquisición de equipos de informática	El Investigador Empleados del Departamento de Estadística e Historias Médicas Miembros del. -Directivos	<b>Humanos</b> Investigador Participantes Directivos <b>Materiales</b> Material de oficina, laminas de papel bond. <b>Físicos</b> Oficina Computadora	Del 18-02-13 al 22-02-13

Fuente: López (2012)

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez, G. (2005). **Facilitando Trabajos de Grado**. Material de Apoyo de Taller Introdutoria Básico para un Taller de Tutorías de Trabajo de Grado. Caracas IMPM.
- Arias, F. (2007). **Lecturas para el Curso de Metodología de la Investigación**. Trillas.
- Acevedo, T (2007) **Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral**. Revista de antiguos alumnos del IESE, España
- Ruiz, A. (2006) **El carácter multidisciplinario de la Auditoría y el control**, p 32, Revista Percepciones N° 3, Octubre 2008, Montevideo, Uruguay.
- Balestrini, M. (2007) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial B. L. 2ª Edición. México.
- Blanco, H (2009) **Desempeño y Productividad**. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL): Colombia.
- Campos, J (2010), **Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral**. Revista de antiguos alumnos del IESE, España
- Castro, E (2010) **Propuesta de Indicadores de Gestión para el ministerio de Infraestructura (MINFRA)** del .Estado Lara. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Yacambú
- Chiavenato (2007) **Acción Estratégica**. Mc Graw Hill. 3ra Edición
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453 del 24 de Marzo del 2000**.
- Chandler, A (2007) **Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial**. Caracas: Mc Graw – Hill Interamericana
- David, F (2007) **La Gerencia Estratégica**. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis. Colombia

Díaz, J (2009), **El control de Gestión Estratégico: La Gestión por actividades**, México, Alfaomega Grupo Editor, 194 pp. Título original: Le Controle de Gestion Strategique: La Gestion par les Activites, España, Marcombo, (1993). Traductor: Jaime Gavaldá Posiello.

Diccionario El Pequeño Larousse, (2006) Barcelona; España. ISBN: 84-8332-858-5.

Drucker, P. (2007). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Bogotá, ed. Norma.

Gudiño, A (2010) **Diseño estratégico para el control de la gestión del presupuesto por programas en el Instituto Autónomo de Infraestructura** del Estado Yaracuy. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Yacambú

Granados, A (2007) Auditoria administrativa en las organizaciones [Documento en línea] Disponible: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/Rangel>

Hernández, P. (2009) **Diseño de un Sistema balanceado de indicadores como soporte de control de gestión del negocio carbonífero**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Zulia

Hernández Sampieri, R., Fernández C. y Baptista L. (2007). **Metodología de la Investigación**. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill

Hurtado de Barrera, J. (2008). **Metodología de la Investigación Holística**. Sypal. Caracas.

Informes de Auditoria (2011)

Koontz, H. (2006). **La Administración, Una Perspectiva Global**. México: McGraw-Hill Internacional.

**Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y la Ley Orgánica Nacional de Control Interno**, vigentes a partir del año 2001,

**Ley Orgánica de la Administración pública** publicada en Gaceta Oficial N° 37.305. 2001

- Martínez, F (2008) **Cuadro de Mando Integral: Nuevo Modelo para el Diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas, en el municipio autónomo de Naguanagua en el estado Carabobo**. Coordinación de Postgrado. Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado no publicado.
- Márquez, O. (2009). **El Proceso de Investigación en las Ciencias Sociales**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, Colección Docencia Universitaria.
- Manual de Trabajo de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador** (2011),
- Melinkoff, Ramón (2006). **La estructura de la organización**. Universidad central de Venezuela, 8va edición, caracas.
- Méndez, I (2008), **La Estadística Como Ciencia y su Papel en la Investigación**. Serie monografías, Volumen 1, Número 5, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en sistemas. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Moody (2008) **Toma de decisiones gerenciales**. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Montoro, J (2009), Plan Estratégico para fortalecer la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Barinas. Coordinación de Postgrado Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora.
- Pacheco, J y Otros (2008) **Indicadores integrales de gestión**. 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F.
- Pérez, C (2008) **Manual descriptivo de Cargos**. Disponible en <http:// analisisydescripciondecargos.blogspot.com/2009/01/perez-manual-descriptivo.html>.
- Reategui, G (2008)<http://www.definicion.org/sistema-de-evaluacion-del-desempeno>.
- Ruiz, A. (2006). **Sistemas Estadísticos de las Ciencias Sociales**. México: Editorial Trillas
- Sabino (2008) **El proceso de investigación**. Ed. Panapo, Caracas.

Sallenave (2007), **Gerencia y Planificación Estratégica**. Editorial NORMA. Colombia

Seijas, Z (2008). **Investigación por Muestreo**. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Unidad de Reproducción y Publicación. Caracas.

Steinner, G (2008). "**Planificación Estratégica**, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica** 3ª Ed. México Ed. Limusa S.A.

# ANEXOS

## **ANEXO A**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADO A LOS  
EMPLEADOS DEL DPTO. DE ESTADÍSTICAS E HISTORIAS MÉDICAS  
DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO “DR. ÁNGEL LARRALDE”, MUNICIPIO  
AUTÓNOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMIA  
CAMPUS BARBULA**



Estimado Ciudadano.

-Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario antes de responder.

-Para cada ítem corresponde una sola respuesta.

-La primera parte del cuestionario contiene diecisiete (17) ítemes, que usted debe responder marcando con una (x) la alternativa que más se ajuste a su criterio

-Las alternativas de respuestas son. Si - No

Gracias

## CUESTIONARIO

Ítems	Enunciado	SI		NO	
		Fa	%	Fa	%
1	¿Está estructuralmente constituido el departamento de Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, municipio Autónomo Naguanagua, estado Carabobo?				
2	¿Existe un organigrama funcional en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”?				
3	¿Se tienen delimitados los niveles de autoridad y responsabilidad en Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”,?				
4	¿En el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, existe un Manual Descriptivo de Cargos?				
5	¿Se cuenta con el personal idóneo para ejercer las funciones derivadas del proceso administrativo en Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”,?				
6	¿Los empleados del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”, asisten regularmente a cursos de capacitación?				
7	¿Se cumple a cabalidad con los principios generalmente aceptados en las funciones administrativas en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”?				
8	¿Se cumple con el proceso de control en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario “Dr. Ángel Larralde”?				
9	¿Las funciones que se realizan en el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del				

	Hospital Universitario "Dr. Ángel Larralde", son eficaces?				
<b>10</b>	¿Se evalúa la eficiencia del personal del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas de la unidad objeto de estudio?				
<b>11</b>	¿Se emiten informes estadísticos que permitan conocer la gestión y eficiencia del departamento objeto de estudio?				
<b>12</b>	¿Se realizan informes con base en registros técnicos estadísticos de las actividades realizadas?				
<b>13</b>	¿El proceso administrativo que se lleva actualmente proporciona la información necesaria para la toma de decisiones de los directivos?				
<b>14</b>	¿Las técnicas administrativas utilizadas se adaptan a las necesidades del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario "Dr. Ángel Larralde",?				
<b>15</b>	¿En el Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas se cuenta con software para proporcionar información con mayor rapidez?				
<b>16</b>	¿Considera factible la propuesta de un plan estratégico para fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario "Dr. Ángel Larralde"?				
<b>17</b>	¿Estaría dispuesto a participar en la creación de un plan estratégico para fortalecer la organización y control del fortalecer la gestión y el control del Dpto. de Estadísticas e Historias Médicas del Hospital Universitario "Dr. Ángel Larralde"?				

## **ANEXO B**

### **CRITERIOS Y FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Bárbula, de 2012

Ciudadano

---

Presente

Muy respetuosamente me dirijo a usted, como cursante de la Maestría en Gerencia, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para efectuar la investigación que tiene como título **PLAN ESTRATEGICO PARA FORTALECER LA GESTION Y CONTROL DEL DPTO. DE ESTADISTICA E HISTORIAS MEDICAS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO “Dr. ANGEL LARRALDE”, MUNICIPIO AUTONOMO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Usted fue seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros.

- Coherencia:** Si los ítemes tienen relación con lo que se desea medir.
- Pertinencia:** Señalar si considera que los ítemes son pertinentes con los objetivos de la investigación.
- Claridad de redacción:** Evaluar la redacción del instrumento
- Ubicación:** Si la posición en que encuentra ubicado el ítemes corresponde a la lógica del instrumento.

La evaluación de los ítemes debe realizarla considerando los siguientes términos:

- Adecuado:** Si el ítem se ajusta a los objetivos
- Regular:** Cuando hay que revisar alguna modificación.
- Inadecuado:** Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.

Al final de la evaluación podrá realizar cualquier observación que considere necesario en relación a las modificaciones de los ítemes o dimensiones tratados.

Contando con su valiosa colaboración, le agradezco la ayuda que me ofrece para validar el instrumento.

Atentamente,

Edgar López

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN  
INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS**

Nombre del Especialista

---

C.I. \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

	<b>Adecuado: A</b>	<b>Regular: R</b>	<b>Inadecuado: I</b>	
<b>Ítemes</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Claridad de Redacción</b>	<b>Ubicación</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

Observaciones:

---



---



---

Firma del Especialista  
C.I

## **ANEXO C**

### **ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH**

## ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH

<b>Item</b>	<b>Media Del Item</b>	<b>Varianza Del Item</b>	<b>Ítem Total Correlación</b>	<b>Alpha Si Ítem Eliminado</b>
<b>P1</b>	23,80	13,29	0,81	0,80
<b>P2</b>	24,20	16,62	0,00	0,84
<b>P3</b>	24,20	16,62	0,00	0,84
<b>P4</b>	24,00	15,56	0,27	0,83
<b>P5</b>	23,90	15,21	0,31	0,83
<b>P6</b>	24,10	15,88	0,26	0,83
<b>P7</b>	24,00	16,22	0,07	0,84
<b>P8</b>	23,80	14,40	0,50	0,82
<b>P9</b>	24,20	16,62	0,00	0,84
<b>P10</b>	23,90	14,10	0,63	0,82
<b>P11</b>	23,90	14,10	0,63	0,82
<b>P12</b>	24,00	15,56	0,27	0,83
<b>P13</b>	23,90	15,21	0,31	0,83
<b>P14</b>	24,10	15,88	0,26	0,83
<b>P15</b>	24,00	16,22	0,07	0,84
<b>P16</b>	23,80	14,40	0,50	0,82
<b>P17</b>	24,20	16,62	0,00	0,84