

**ANÁLISIS DEL MODELO GERENCIAL UTILIZADO EN LA ESE HOSPITAL
NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS EN EL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO
Y CULTURAL DE RIOHACHA**

**RICARTE VARGAS SANDRA YAMILE
AGUIRRE BRUZÓN GUSTAVO ARTURO
BLANQUICET GRIEGO ROYBER NADIN**

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA INSTITUTO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ALTO NIVEL
(POSTGRADOS)
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD
RIOHACHA
2021

**ANALISIS DEL MODELO GERENCIAL UTILIZADO EN LA ESE HOSPITAL
NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS EN EL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO
Y CULTURAL DE RIOHACHA**

**Trabajo presentado como requisito para optar
Al título de especialista en gerencia en salud**

Director

ALVARO RAFAEL SIERRA MOLINA

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA INSTITUTO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ALTO NIVEL
(POSTGRADOS)
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD
RIOHACHA
2021**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCION	6
1. EL PROBLEMA	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Formulación del problema	12
1.2.1 Sistematización del problema	12
1.3 Objetivos de la investigación	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificación de la investigación	13
1.5 Delimitación de la investigación	14
1.5.1 Delimitación teórica	14
1.5.2 Delimitación geográfica	14
1.5.2 Delimitación temporal	15
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1 Antecedentes investigativos	16
2.2 Fundamentos teóricos	22
2.2.1 Modelo gerencial	22
2.2.2 Diagnóstico	22
2.2.3 Tipos de modelos gerenciales	23
2.2.4 Habilidades gerenciales	25
2.3 Marco legal	27
2.4 Sistema de variables	29
2.4.1 Definición nominal	29
2.4.2 Definición conceptual de la variable	29
2.4.3 Definición operacional	30
2.4.4 Cuadro de Operacionalización de la variable	30
3. MARCO METODOLÓGICO	31
3.1 Tipo de investigación	31
3.2 Diseño de la investigación	31
3.3 Población y muestra	32

3.3.1 Población	32
3.3.2 Muestra	33
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento	34
3.6 Técnicas De Análisis De Datos	35
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	36
4.1 Resultados Primer Objetivo	36
4.2 RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO: TIPOS DE MODELO GERENCIAL	39
4.2.1 Analisis Critico	52
4.3 RESULTADOS TERCER OBJETIVO: HABILIDADES GERENCIALES	54
4.3.1 Analisis critico	57
4.4 RESULTADOS CUARTO OBJETIVO: ESTRATEGIAS	58
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1 Conclusiones	61
5.2 Recomendaciones	64
Referencias Bibliogràficas	65

RESUMEN

La presente investigación busca analizar el modelo gerencial utilizado en la E.S.E hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha, realizando un diagnóstico para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de realizar estrategias que permitan una mejor aplicación y apropiación conceptual del modelo gerencial que utiliza el E.S.E Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha. Es una investigación de tipo descriptivo de diseño no experimental transeccional con un enfoque cuantitativo, haciendo una revisión exhaustiva del modelo de gestión utilizado por la E.S.E. Actualmente. Se utilizó un instrumento que se aplicó a 78 funcionarios de la E.S.E. en estudio, para la recolección de la información la cual dio como resultado que el modelo gerencial utilizado por el Hospital es el modelo gerencial democrático participativo. Además el diagnóstico arrojó que la mayor fortaleza que tiene la E.S.E. es el talento humano el cual se encuentra en constante capacitaciones por lo que son competentes, activos y flexibles.

PALABRAS CLAVES: Modelo Gerencial, Recurso Humano, Estrategias, DOFA, Salud.

INTRODUCCION

Las Instituciones hospitalarias publicas actualmente deben apuntar al marco de la nueva gestión pública donde apliquen las reformas que aseguren una mayor efectividad y eficiencia, El nuevo modelo gerencial busca la transformación organizacional que ha impactado en el sector privado, dejando atrás la burocracia piramidal de administración, dando más flexibilidad a la gestión y brindando autonomía a los directores avalado por su gestión administrativa.

En la actualidad, han surgido una gran cantidad de modelo de gestión gerencial las cuales se basan en una gestión de recursos basada en la racionalidad económica, se controla de acuerdo con los resultados de desempeño de acuerdo con los principios de efectividad, eficiencia y efectividad, El sistema de evaluación y control de la gestión se promueve en las condiciones de desarrollo nacional acelerado y tecnología de punta para fortalecer el espíritu empresarial y el estado de derecho, la productividad económica y social.

El objetivo central de esta investigación es realizar un análisis sobre el modelo gerencial utilizado en la E.S.E. Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, que permita orientar una propuesta de cambios teniendo en cuenta los principios de calidad aplicados a la gestión moderna que permite a las entidades del área de salud tener una visión a largo plazo de sus estrategias a través de procesos para el aumento del valor agregado. Para lograr este objetivo se desarrolló la investigación en cuatro capítulos los cuales desglosamos a continuación:

El primer capítulo que se plantea el problema de la investigación el cual nos arroja el objetivo general y específico, llegando a la justificación y delimitación del estudio. En el segundo capítulo se realiza una inspección de antecedentes relacionados con el tema de estudio ubicando los más cercanos y notables a nivel internacional, nacional y local, para luego estructurar los referentes teóricos con los autores respectivos

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología utilizada la cual fue de tipo descriptivo de diseño no experimental transeccional con un enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de recolección de daos un instrumento que fue aplicado a 78 funcionarios de la E.S.E. Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

Un último capítulo el cual se desarrollan los resultados arrojados por el instrumento y la observación directa, para luego realizar las estrategias respectivas dando respuesta a cada uno de los objetivos propuestos

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

A nivel global, se percibe un ambiente altamente fluctuante en los sectores económicos, lo cual representa un reto para las instituciones contemporáneas, teniendo en cuenta que han surgido nuevos modelos para administrar de forma práctica una compañía, no obstante, se requiere el apoyo del recurso humano para gestionar dichos procesos, con el propósito de obtener resultados a favor de las empresas.

Del mismo modo, Valenzuela & Shoenberger (2017) afirman que uno de los sectores comerciales más afectados, por las diversas amenazas que impone el ambiente externo, ha sido el segmento de las compañías encargadas de prestar los servicios de salud, en este sentido se destaca la situación de los hospitales en Estados Unidos, en donde la congestión de los procesos, es un mal que sale a relucir muy constantemente, generándose distintas inconsistencias en el cumplimiento de las tareas gerenciales.

Con base en lo expuesto de antemano, los modelos gerenciales se han vuelto imprescindibles para las empresas, en este sentido Benalcazar (2016) se refiere a estos como aquellas estrategias de gestión organizacionales, planeadas por la alta gerencia, con el propósito de orientar el desarrollo de las funciones por parte del recurso humano, en favor de los objetivos institucionales que persigue la compañía en cumplimiento de su objeto social corporativo.

Por otra parte, Mena (2017) conceptualiza los modelos gerenciales como estrategias de gestión operativa de Management utilizada para direccionar el sistema estratégico de una compañía. De igual forma, este se origina a partir de las diferentes escuelas clásicas o modernas de pensamiento administrativo que se mantienen vigentes en la actualidad.

Por lo que se refiere al caso de Ecuador, Martínez (2017) sostiene que varias instituciones de salud, vienen aunando esfuerzos para realizar una gestión administrativa, control, supervisión y dirección, que en su intento de servir no logran observar más allá de las exigencias de la realidad de los usuarios, generando de esa forma un alto grado de desconfianza e incertidumbre por los servicios demandados.

Es importante subrayar, que los modelos gerenciales son determinantes en el desarrollo eficaz de una institución, así lo confirma el autor precitado, quien sostiene que en la última década Ha

aumentado la importancia y la necesidad de adoptar dichos modelos, principalmente aquellos enfocados en los procesos, la motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, estos factores se entrelazan con los procedimientos de la alta gerencia para obtener una buena administración, contribuyendo de esa manera con el logro de los objetivos.

Por lo que se refiere a las instituciones de salud en el Perú, Vera (2017) sostiene que el ambiente competitivo en que se desenvuelven dichas entidades, obliga a que estas mismas empiecen a revisar sus modelos de gestión, buscando de esa manera poder mejorar la oferta de su portafolio, por medio de programas de capacitación que involucren a todo el recurso humano, con el fin de mejorar el funcionamiento de las organizaciones, en este caso se resalta el caso de los hospitales, quienes se caracterizan por padecer inconvenientes relacionados con la ineficacia en sus procesos administrativos.

Por consiguiente, Ramírez (2016) hace alusión a la situación del hospital Santa Gema, en donde los procesos administrativos se han visto empañados por múltiples escándalos, por parte de los usuarios externos que han presentado una serie de denuncias con respecto al servicio recibido, generando de esa manera muchos interrogantes sobre el modelo de desempeño aplicado por la entidad, lo cual también refleja la enorme desventaja que posee dicha entidad al momento de ejercer su objeto social corporativo, debido al descontento de sus grupos de interés, quienes no han superado sus expectativas con respecto a lo esperado por parte de la institución.

Por otro lado, Alvarez (2016) se refiere a los tiempos de respuesta, como otro inconveniente que afecta a los servicios de salud, por ende, también sirve como un indicador para evaluar los procesos, además apoya a la gerencia en la toma de decisiones generales, aparte de eso, permite conocer la agilidad de los equipos de trabajo, contribuyendo de esa forma a la adaptación de la oferta a la demanda presentada en los hospitales, en los cuales se ha observado poca capacidad para solucionar y atender los requerimientos de los afiliados.

Sin embargo para autores como Narvaéz & Pallares (2017), el principal inconveniente que poseen la mayoría de entidades para agilizar sus procesos, es la falta de implementación de los modelos gerenciales, los cuales se pueden conceptualizar como, aquellas estrategias claves para el éxito de una compañía, a partir de su gestión operativa para direccionar el sistema estratégico de una empresa. Cabe anotar, además, que dicho proceso depende en gran medida de la capacidad de liderazgo del recurso humano, pues son las personas, las encargadas de llevar a

cabo el desarrollo de funciones, así como la toma de decisiones encaminadas al logro de los objetivos tanto corporativos, como de las metas institucionales.

De acuerdo con los autores citados previamente, los modelos gerenciales también se pueden definir como estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización, de igual manera estos se adoptan para promover, mantener o impulsar su efectividad de la compañía, así mismo, se distinguen como componentes; la cultura organizacional, la motivación y un buen clima laboral.

En este orden de ideas, Mahecha (2016) hace alusión al sistema de oferta y demanda utilizado actualmente en Colombia para la prestación del servicio de salud, el cual ha empujado a las instituciones de ese segmento a presentar falencias desde el inicio de la atención, donde no solo el usuario sino también su familia debe sortear un sin número de dificultades, iniciando por los tramites en la solicitud de consultas y terminando con la tardanza por parte del personal encargado de esa área, eventualidad que termina ocasionando grandes demoras para atender a los usuarios.

Seguidamente el autor citado de antemano, señala que el sector salud tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento e implementación de leyes, junto con políticas para garantizar una buena prestación de servicios a la población en general, especialmente aquellas en condiciones vulnerables, por lo tanto, se debe convertir en prioridad para la alta gerencia, la creación de planes estratégicos orientados a la adaptación del entorno, al cambio constante y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la institución.

En vista de la inmensa gama de inconsistencias en el segmento de las empresas de salud en Colombia, se torna pertinente hacer alusión al panorama que rodea al hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial, Turístico y cultural de Riohacha, en donde no se logran observar estrategias para agilizar la atención de los usuarios, en cambio pareciera que dicha entidad no estuviera aplicando un modelo gerencial acorde con sus necesidades, puesto que, en sus procesos operativos internos, no se alcanzan a visualizar lineamientos encaminados a la aplicación de una determinada cultura organizacional, siendo esta clase de falencias una amenaza directa contra el buen funcionamiento de la entidad, en la medida que el recurso humano no estaría contando con un modelo para guiar su accionar en sus labores.

Otro gran inconveniente, que tal vez podría estar haciendo presencia en el desarrollo operativo del hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial, Turístico y cultural de Riohacha, se relaciona con la falta de comunicación entre sus diversos funcionarios, ya sea entre las distintas dependencias del personal administrativo, técnico, entre otros que son de vital importancia en el cumplimiento de metas, sin embargo, en la institución no se nota la interacción comunicacional a nivel interno, siendo esta clase de falencias una seria desventaja al momento de ejercer su objeto social.

En este orden de ideas, se vuelve relevante mencionar que a partir de las incompatibilidades en términos de comunicación, se podrían generar otras externalizaciones negativas en el Hospital nuestra Señora de los Remedios, pues al no estarse ejerciendo una óptima interconexión entre los diversos departamentos y dependencias, se dificultaría ejercer las tareas operativas de forma eficaz, lo cual se traduce en una desventaja para la entidad, al momento de ejercer su objeto social corporativo.

De acuerdo a lo anterior, se torna pertinente mencionar que la posible falta de un modelo gerencial en la empresa en estudio, representa una seria amenaza para la población en general, teniendo en cuenta que la mayoría de personas necesitan acceder a utilizar el portafolio de la entidad pero a través de una atención oportuna y eficaz por parte del personal de recepción, sin embargo tales lineamientos no se alcanzan a observar, eventualidad que deja al descubierto un obstáculo para el funcionamiento general de la institución.

Todavía cabe señalar, que las inconsistencias observadas en los procedimientos administrativos de atención al público, prenden las alarmas sobre el tipo de modelo gerencial que se ejerce en dicha institución, pues la forma de ofertar los servicios no alcanza a soportar las exigencias del ambiente externo, por el contrario se percibe un panorama de insatisfacción por parte de los usuarios, quienes en última instancia terminan por exigir más eficacia en relación a sus peticiones, es decir, la entidad debe mejorar la capacidad de respuesta, accesibilidad, fiabilidad y comunicación con sus grupos de interés (Stakeholders).

Por causa de las múltiples inconsistencias en la institución en estudio, se torna pertinente llevar a cabo el presente proyecto, basado en analizar el modelo gerencial en esa entidad, con el fin de poder conocer desde un punto de vista objetivo, la verdadera situación y las causas

alrededor de los procedimientos internos de atención al usuario en la institución, con la finalidad de plantear los correctivos necesarios para contrarrestar la problemática.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo a las ideas planteadas en los párrafos anteriores, surge la siguiente pregunta:

¿De qué manera se podría realizar un análisis al modelo gerencial utilizado en la E.S.E hospital Nuestra Señora de los Remedios en el distrito especial turístico y cultural de Riohacha?

1.2.1 Sistematización del problema

Con base en la formulación del problema, se procede a realizar la sistematización de la misma, por lo cual se crean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se realizará un diagnóstico al Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha para identificar la situación actual de la ESE?

¿Cuáles serán los tipos de modelos gerencial que se aplica actualmente en la ESE Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha?

¿Cuáles serán las habilidades gerenciales que se ejercen en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cuáles estrategias permitirán al gerente una mejor aplicación y apropiación conceptual de los modelos gerenciales en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar el modelo gerencial utilizado en la E.S.E hospital nuestra señora de los Remedios en el distrito especial turístico y cultural de Riohacha.

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico organizacional al Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha para identificar la situación actual de la ESE.

Determinar qué tipos de modelos gerenciales se aplican actualmente en la ESE Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha.

Identificar las habilidades gerenciales que se ejercen en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

Diseñar estrategias que permitan al gerente una mejor aplicación y apropiación conceptual de los modelos gerenciales en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

1.4 Justificación de la investigación

El presente proyecto está orientado, hacia el análisis del modelo gerencial en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y cultural de Riohacha, teniendo en cuenta lo fundamental que es para la institución, conocer las fortalezas y debilidades relacionadas con su modelo gerencial, lo cual servirá de base para plantear nuevas estrategias de desempeño, por esa razón se vuelve relevante plasmar las siguientes perspectivas que justifican el trabajo.

Es importante subrayar, que desde el punto de vista teórico, el estudio se justifica porque las teorías referenciadas son un gran aporte para trabajos semejantes, pues los autores citados son conocedores e innovadores en el campo de los modelos gerenciales.

Al mismo tiempo la presente investigación permitirá profundizar sobre el tema de los modelos gerenciales de la atención en salud, lo que a su vez facilitará la investigación sobre los diferentes métodos a los que se puede recurrir, para lograr su aplicación de forma exitosa en las diferentes organizaciones.

Así mismo, desde el punto de vista práctico, es de anotar, que el análisis del modelo gerencial en el hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y cultural de Riohacha, además de proporcionar información valiosa para los entes de control, también les permitirá implementar estrategias para el mejoramiento de los procesos, lo que también servirá

para ofertar mejor sus servicios en los diferentes segmentos, aumentando de esa manera la eficacia en la atención, beneficiando al mismo tiempo a muchas personas.

Simultáneamente, desde el punto de vista metodológico la investigación presenta un instrumento de recolección de datos que será un referente para otras investigaciones interesadas en realizar estudios relacionados con el análisis del modelo gerencial en las empresas de salud, obteniendo de esta manera las herramientas necesarias para poder realizar el trabajo investigativo y adquirir la experiencia para proyectos posteriores.

Con respecto al punto de vista social, a través del presente trabajo se podrían determinar estrategias que conlleven a la buena prestación del servicio de salud, beneficiando de esa manera a muchas personas que podrán realizar sus procesos de afiliación y acceder de manera práctica a los distintos servicios que ofrece el modelo de atención en salud a sus usuarios, logrando así solucionar las inconsistencias y consecuencias originadas por las dificultades en el modelo gerencial de la institución.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación Teórica

El presente proyecto se encuentra adscrito al programa de Especialización en Gerencia en Salud denominado: Análisis del Modelo Gerencial en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y cultural de Riohacha, basándose en los aportes teóricos de autores tales como, Valenzuela & Shoenberger (2017), (Montaño, Sánchez & Pardo, 2021), entre otros expertos en el tema en estudio.

1.5.2 Delimitación Geográfica

La investigación se llevará a cabo en la República de Colombia, Departamento de la Guajira, Distrito Especial Turístico y cultural de Riohacha, más específicamente en las instalaciones físicas del Hospital Nuestra Señora de los Remedios ubicado en la Carrera 15 N 11A 07 esquina de esta ciudad.

1.5.2 Delimitación temporal

La presente investigación se llevará a cabo entre los meses de Agosto de 2020 hasta Septiembre de 2021.

2. MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo, consiste en una breve recopilación de conceptos y teorías vinculadas al fenómeno en estudio, es decir, se abarcará todo lo relacionado con los modelos gerenciales, con el fin de obtener un respaldo teórico para el proyecto, de igual manera permite dilucidar las ideas propuestas por los autores, por esa razón también es conocido como marco teórico, estado del arte o de conocimiento, por lo tanto, este se debe formular después de aclarar los objetivos del estudio junto con el problema, cabe indicar que en esta fase del trabajo se abarcan los antecedentes investigativos, los fundamentos teóricos, el marco contextual, marco legal, finalizando con el sistema de variables.

2.1 Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo del presente estudio, ha sido de vital ayuda el proyecto realizado por Beltrán, Hurtado & otros (2017), denominado; Modelo gerencial que disminuya el impacto de la demanda de servicios de salud para la población reinsertada del postconflicto colombiano en el municipio de Soacha, así mismo, su objetivo general se basó en; Proponer un modelo gerencial que disminuya el impacto de la demanda de servicios de salud para la población reinsertada del postconflicto colombiano en el municipio de Soacha, basándose en los aportes teóricos de autores tales como; Nieto (2015), Santos (2016), entre otros expertos en el tema.

Metodológicamente el antecedente expuesto en el párrafo anterior, se encuentra inmerso dentro del enfoque cualitativo, con un tipo de investigación descriptiva, basada en observar el comportamiento de la variable para luego proceder a explicarla tal cual como es en su contexto natural, así mismo su diseño es de campo no experimental, a partir de la incorporación del investigador al epicentro del fenómeno a extraer la información pertinente, pero sin recurrir a la aplicación del experimento científico, cabe indicar además, que se utilizó una población de 2.079 personas reinsertadas, a quienes se les extrajo una muestra de 178, a los cuales se les aplicó un instrumento de encuesta que fue validado por 3 expertos, obteniendo una calificación favorable en relación a su validez de contenido, aparte de poseer un elevado índice de confiabilidad, que alcanza hasta el 0.92% a través del alfa de Cronbach.

Por lo referido a los resultados, se pudo evidenciar que en la zona rural del municipio de Soacha se espera mayor concentración de la población reinsertada, por lo tanto, se deben aunar esfuerzos para garantizar la prestación de servicios de salud integrales junto con la atención a una población vulnerable que se deriva del posconflicto.

En conclusión, se debe recalcar que, con la implementación de este modelo gerencial se puede evitar el colapso de las instituciones de salud del municipio de Soacha, que se espera sea generado luego del asentamiento de la población reinsertada en este, con un adecuado uso de los recursos con los que cuenta el municipio.

Habría que agregar además, que el presente antecedente sirvió de guía para la redacción de los objetivos específicos del proyecto, otorgándoles la pertinencia necesaria que exige esta clase de ítem en un trabajo de esta magnitud, cabe indicar también, que a través de la buena formulación de los objetivos se pudo encontrar una mejor orientación en las proyecciones del estudio relacionado con el modelo gerencial en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito de Riohacha.

Desde una perspectiva similar, se destaca el antecedente formulado por Martínez (2017) denominado; modelo de gerencia por procesos en la atención de enfermería del servicio de ginecología del hospital Martín Icaza, así mismo su objetivo general se basó, en diseñar un modelo de gerencia por procesos para la atención de enfermería del servicio de ginecología, con el fin de satisfacer los requerimientos de las usuarias internas y externas del hospital Martín Icaza, apoyándose en los postulados teóricos de autores como Arreaza & Flores (2014), Tobar (2004) entre otros.

En cuanto a los aspectos metodológicos, es necesario aclarar que el trabajo citado previamente, se encuentra inmerso dentro del enfoque positivista cuantitativo, además se trata de una investigación de tipo descriptiva, pues su propósito primordial es observar el comportamiento de la variable para después proceder a describirla, además su diseño es no experimental de corte trasversal, teniendo en cuenta que para llevar a cabo la obtención de información, no se recurrió al experimento científico en laboratorio, sino que se utilizó un cuestionario aplicado a una población de 588 usuarias, a quienes se les extrajo una muestra representativa de 127 mujeres, es importante subrayar, que el instrumento utilizado fue sometido

a una evaluación por parte de expertos, los cuales determinaron que esta poseía validez de contenido.

En este orden de ideas, los resultados del proceso de levantamiento de la información arrojaron que la mayoría de usuarias no logran recibir una atención oportuna, no obstante, un pequeño porcentaje manifestó si ser atendida de inmediato, sin embargo en términos generales se percibe un alto nivel de insatisfacción, lo cual genera una serie de inconvenientes y amenazas en contra de la entidad, por lo tanto se deben contrarrestar esas inconsistencias.

A manera de conclusión, se pudo establecer que el desarrollo de un nuevo modelo de gerencia por procesos, para el servicio de ginecología del Hospital Martín Icaza, permite articular la planificación, organización, gestión y evaluación, logrando de esa manera satisfacer los requerimientos de las usuarias internas y externas, quienes en la actualidad, demandan por obtener un mejor portafolio de servicios.

Habría que agregar, además, el significativo aporte realizado por antecedente expuesto de antemano, pues este mismo sirvió de ayuda para construir los fundamentos teóricos del proyecto, permitiendo definir desde varias perspectivas, la variable: modelos gerenciales, lo cual le otorgó más soporte científico al presente proyecto de investigación.

Por otro lado, se destaca el trabajo formulado por Jaramillo (2019) denominado; plan de mejora continua basado en el modelo gerencial de Deming en una empresa de salud prepagada en el periodo de diciembre de 2018 a abril de 2019, de igual forma su objetivo general se basó en implementar un plan de mejora continua basado en el modelo gerencial de Deming en una empresa de salud prepagada en el periodo de diciembre de 2018 a abril de 2019, apoyándose en los postulados teóricos de autores como Cruz (2015), Arévalo (2012) entre expertos en la temática abordada.

En lo referido a la metodología, se requiere mencionar que el estudio citado de antemano, se encuentra inmerso dentro del enfoque positivista cuantitativo, además se trata de una investigación de tipo descriptiva, basada en inspeccionar el comportamiento de la variable para después proceder a describirla, de igual forma se apoya en un diseño no experimental de campo, teniendo en cuenta que para llevar a cabo la obtención de información, no se recurrió al experimento científico en laboratorio, sino que se utilizó un cuestionario aplicado a una

población de 1.232 usuarios, a los cuales se les extrajo una muestra representativa de 180 personas, de igual forma se debe resaltar que el instrumento utilizado fue sometido a una evaluación, por parte de expertos, los cuales determinaron que esta poseía validez de constructo.

De acuerdo a los resultados arrojados, mediante la aplicación del instrumento al marco poblacional escogido, se pudo conocer que gran parte de los usuarios del servicio de salud prepagada, no se encuentra satisfecho con la atención recibida al momento de solicitar el portafolio de la empresa, por lo tanto, se necesita implementar un nuevo modelo gerencial encaminado a solventar esa clase de anomalías, encaminando a la institución a un horizonte más estable a través de unos servicios eficaces.

Por consiguiente, se pudo concluir que la empresa de salud prepagada objeto de estudio, necesita mejorar la atención al cliente, con el fin de aumentar la satisfacción en sus afiliados, no obstante, se descubrió que tales anomalías se pueden contrarrestar por medio de la implantación de un call center, el cual serviría para aumentar la capacidad de usuarios atendidos al momento de formular una petición o solicitar un servicio.

Con respecto al aporte proporcionado por el presente antecedente, es importante destacar que dicho trabajo suministró un importante aporte para la realización del proyecto, en la medida que suministró información para construir las bases teóricas, además ayudó en la formulación del objetivo general del estudio, otorgándole la pertinencia necesaria para esa clase de ítem.

Para este trabajo se considera la investigación de Farias y Oliveira (2017) nombrada: Gestión Hospitalaria en Brasil: Revisión de la literatura dirigida a mejorar las prácticas administrativas en los hospitales, donde su objetivo fue recopilar literatura científica sobre los temas de gestión hospitalaria y proyectos aplicados al entorno hospitalario basándose previamente en investigaciones similares realizadas por Schneider EC; Ferreira, García y Vieira, entre otros expertos.

Por parte de su metodología, encontramos que Farias y Oliveira aplican el método Webiblioming de recolección y análisis sistemático del conocimiento en bases de revistas indexadas y se identifica en su aspecto metodológico el uso de enfoque cuantitativo y sumado a este una investigación de tipo descriptiva la cual muestran como resultado publicaciones enfocadas en prácticas administrativas de tipo: Gestión dialógica horizontal y vertical; mejor

definición de los procesos de trabajo; herramientas tecnológicas innovadoras como apoyo al proceso gerencial y la posibilidad de aplicación de metodologías de gerencia de proyectos en colaboración con la gestión hospitalaria.

Finalmente como resultado, la investigación arroja que la respuesta al objeto de estudio consiste en prácticas que satisfagan las necesidades de resolver o eludir problemas interpersonales y de definición de procesos, como la gestión participativa, los modelos de acreditación hospitalaria, las metodologías de gestión de proyectos y la inversión en innovación tecnológica.

El aporte realizado por la precedente investigación mencionada, sirve de ayuda en la elaboración de la construcción de los fundamentos teóricos del proyecto, su variable y dimensiones y permitiendo definir un posible horizonte de conclusiones que nos permita la generación de alternativas de solución dentro del presente proyecto de investigación.

Un aporte teórico necesario para la presente investigación, es la realizada por Cuervo Talero (2020), Planteamiento de un diagnóstico organizacional como herramienta administrativa en la Clínica Odontológica Dentalpluss, Bogotá, una investigación práctica. Cuervo Talero busca darle respuesta a la interrogante: ¿Cómo plantear un diagnóstico organizacional en la Clínica Odontológica Dentalpluss de la ciudad de Bogotá, con el que se logre mejorar la calidad de los servicios brindados en relación con lo exigido por el sector salud de Colombia? con la finalidad que le permita a la empresa establecer estrategias que le permitan adecuarse al cumplimiento de la normatividad y a la demanda de los usuarios utilizando los preceptos de buen servicio y calidad mencionados por Pelegrin (2018).

Para el sustento de lo anteriormente mencionado, la autora argumenta una metodología cualitativa e instrumentos como encuestas, entrevistas y otros que le permiten evidenciar y analizar datos relevantes para su proyecto.

Finalmente como resultado, la autora arroja un flujo de procedimientos a seguir para la aplicación de un diagnóstico organizacional con el que se pretende elaborar estrategias que adecuen a la institución en su entorno legal y competitivo a través de la mejora en la prestación del servicio.

La anterior investigación fortalece teóricamente la propuesta de la dimensión de diagnóstico suscitada en nuestro postulado que permite realizar un análisis para posteriormente generar la situación actual de la empresa en estudio y finalmente construir estrategias que permitan superar las debilidades del Hospital Nuestra Señora de los Remedios.

Para el fortalecimiento de la presente investigación se utilizará como referencia las consideraciones teóricas producto de la investigación exploratoria de Perea y Rojas: Modelos de Gestión en Instituciones Hospitalarias. El objetivo de su trabajo es presentar un análisis histórico de los modelos de gestión, gobernanza y financiación de los hospitales públicos colombianos para contrastarlos con los modelos desarrollados en otros países que permitan orientar una propuesta de cambio en este tema en Colombia, apoyándose en postulados teóricos propuestos por autores como Tobar F. (2018) y González A. (2017) entre otros.

Encontramos que el presente manifiesto describe una metodología de enfoque cualitativo, con un tipo de investigación descriptiva donde realiza un análisis de la variable principal y sus dimensiones con el objetivo de construir una propuesta en entornos fuera de Colombia y generar una reflexión sobre la nueva gestión pública. Es necesario indicar que se realizó la búsqueda de información en las bases de datos: Redalyc, Scielo, Elsevier, Pubmed, Ovid y Medline y que se consideraron, como criterios de inclusión, los elementos de los sistemas y los modelos de salud que se han dado a través de la historia en Colombia.

Los autores concluyen que la nueva gestión pública en entidades hospitalarias se basa en la administración de los recursos fundamentados en la racionalidad económica, la cual ejerce su control basado en los resultados del desempeño, medidos en función de eficacia, eficiencia y efectividad, sumado a un sistema de evaluación y control de la gestión pública del ciclo gerencial PHVA, impulsados, además, en la condición del Estado de un creciente desarrollo con tecnología de punta que finalmente fortalecer el emprendimiento y la productividad económica y social del Estado de derecho, es decir, independientemente del modelo de gestión, se precisara de principios de calidad que le permita a las instituciones hospitalarias prospectar sus estrategias a través de procesos vinculados al cliente y al aumento de valor agregado asistencial.

El significativo aporte realizado por la investigación antes mencionada facilitó la elaboración de los fundamentos teóricos del presente proyecto, permitiendo definir desde varias perspectivas,

la variable principal y sus dimensiones, otorgándole inexorablemente soporte científico al proyecto de investigación.

2.2 Fundamentos teóricos

2.2.1 Modelo gerencial

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, es necesario conocer el concepto de modelo gerencial, por esa razón, se expondrán diversas conceptualizaciones, las cuales han sido formuladas por distintos autores alusivos a la variable en estudio, en este sentido Martínez (2017) define el termino en estudio, como aquellas estrategias de gestión operativa, utilizadas para direccionar el sistema estratégico de una compañía, así mismo, su propósito principal es mantener o impulsar la gestión empresarial.

Desde otra perspectiva, (Giménez, 2021) consideran los modelos gerenciales, como una especie de estrategia capaz de fomentar competencias distintivas, enmarcadas hacia la orientación de las características del producto, así como un cambio de la forma y el actuar de las personas en la compañía, propiciando de ese modo una cultura organizacional altamente participativa en todas las áreas de la entidad.

Por consiguiente, los autores citados previamente afirman que otro aspecto relevante para implementar un sistema gerencial, son las habilidades que debe poseer un gerente, tales como; la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, las cuales son fundamentales para llevar a cabo una óptima gestión empresarial, no obstante, también se necesita cumplir con unas funciones gerenciales, por esa razón se destaca la planeación, organización y dirección, siendo estas, un factor relevante en la gestión administrativa de una compañía.

2.2.2 Diagnóstico

Para el desarrollo del presente proyecto, es necesario conocer a cabalidad el concepto sobre los que es un diagnóstico, en este sentido (Montaño, Sánchez & Pardo, 2021) afirman que se trata de un acto basado en conocer acerca de algo, en otras palabras se refiere a la actividad para determinar los causales de los problemas, debilidades y fortalezas de una compañía, sumado a esto, se puede catalogar como una herramienta al servicio de la voluntad del cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz.

Al mismo tiempo, (Munch & Paredes, 2017) se enmarcan en el Diagnóstico como parte de una práctica profesional, en que determinado especialista puede hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas de otra persona, de igual manera se hace referencia a una especie de agente o consultor que recopila información de la situación de la empresa, tomando una fotografía del contexto en el que se desenvuelve la entidad, para luego hacer una propuesta de mejoramiento.

Desde otro punto de vista, el término en estudio se abarca como un proceso apoyado en métodos y técnicas de investigación organizacional, basadas en el efectuar un análisis y evaluación de las organizaciones con el propósito de intervenir; cabe indicar que dicho procedimiento es importante para poder identificar las desviaciones y las necesidades, para después plantear un plan de mejora para solucionar la situación.

Por consiguiente, (Montaño, Sánchez & Pardo, 2021) hace alusión a las etapas del diagnóstico, empezando por la generación de información; en esta fase se abarca las herramientas en que se obtienen los datos y la metodología utilizada, en cuanto a la organización de los informes se consideran aspectos claves como; el diseño de procedimientos y almacenamiento apropiado de los hallazgos encontrados.

En este orden de ideas, los autores precitados señalan que la importancia del diagnóstico, radica en que es una actividad vivencial que involucra a un grupo de individuos, con el objetivo de plantear soluciones a situaciones problemáticas, sometiéndose a un auto – análisis que conduce a un plan de acción, con el propósito de cuantificar el estado natural de la institución con los estándares que debe manejar la empresa, identificando de manera eficaz las áreas potenciales de desarrollo.

2.2.3 Tipos de modelos gerenciales

Para administrar una determinada empresa, se requiere poseer una serie de habilidades por parte de los gerentes, por esa razón Arbeláez, Serna & Díaz (2014) hace alusión a la planeación, organización y dirección, como aquellas herramientas que son primordiales para gestionar una organización, por lo tanto, se debe hacer especial énfasis en el ejercicio de estas tres fases, al momento de llevar a cabo una gestión institucional encaminada a alcanzar unos objetivos corporativos.

Simultáneamente Arnoletto (2016) resalta que la gestión organizacional, es un proceso complejo, el cual consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases que requieren de unas funciones gerenciales, esas etapas pueden expresarse en forma generalizada como tareas directivas de planeación, dirección y control, siendo estas de vital importancia para llevar a cabo una óptima gestión administrativa, conllevando al mismo tiempo, al aumento de la competitividad de la organización.

A) Planeación

Desde el enfoque propuesto por Arbeláez, Serna & Díaz (2014), la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto, se basa en la toma de decisiones; es decir, de la elección de cursos futuros de acción a partir de varias alternativas por tomar, con respecto a una proyección.

Profundizando en el tema, Valenzuela (2016) se enfoca en la planeación, como un proceso por el que una entidad, después de haber analizado su entorno y fijado sus objetivos a largo y mediano plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr sus metas y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias, operativas o administrativas en favor de la entidad.

De igual forma, Juipa (2016) se refiere a la planeación estratégica, como un procedimiento que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, estableciendo un sistema continuo de toma de decisiones, el cual identifica cursos de acción específicos, además formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos, por otro lado se debe hacer alusión a la fase de la planificación operativa, la cual se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas, que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

B) Organización

Por lo que se refiere a la organización, Arbeláez, Serna & Díaz (2014) hacen alusión a las personas que trabajan en grupos, quienes para conseguir el cumplimiento de una meta específica, deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean occidentales o causales o hayan sido definidos por otra persona interesada, en cerciorarse en el logro de los objetivos en forma grupal.

Así mismo, los autores precitados recalcan que la organización es una fase fundamental dentro de las funciones gerenciales, teniendo en cuenta que abarca un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas vinculadas a la empresa, en ese sentido la función principal de esta etapa, es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son los humanos, materiales y financieros.

C) Dirección

Según Arbeláez, Serna & Díaz (2014) , la dirección es el hecho de influir en los individuos, con la finalidad de contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, se tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración, buscando de esa forma fomentar el mejoramiento de los procesos operativos, a través de lineamientos bien estructurados, basados en guiar el accionar del recurso humano al momento de cumplir con el objeto social corporativo.

2.2.4 Habilidades gerenciales

De acuerdo al planteamiento formulado Arbeláez, Serna & Díaz (2014) los administradores deben poseer unas habilidades gerenciales, las cuales facilitan su gestión empresarial, en ese sentido se destacan la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, cabe indicar, que estos tres indicadores son de vital importancia en el alcance de las metas institucionales, pues a través del ejercicio de tales habilidades se logra obtener más eficiencia y eficacia en el desarrollo operativo de una compañía.

Por otro lado, Reyes, (2016) manifiesta que las habilidades gerenciales son aquellas destrezas necesarias, para manejar la propia vida, así como las relaciones con las demás personas, cabe indicar, que los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, pues las habilidades básicas están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables, de igual forma, la interacción entre personas siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza, siendo estas dos una de las metas de los seres humanos.

A) Comunicación

Para llevar a cabo el proceso investigativo, se debe abordar la comunicación como un aspecto determinante en la gestión empresarial, por esa razón Arbeláez, Serna & Díaz (2014) afirma que

el termino en estudio, es el factor aglutinante de la organización, a pesar de que es facil enunciarla, lograrlo es todo un reto, teniendo en cuenta que muchas de las dificultades institucionales tienen su origen en problemas de comunicación, de allí su relevancia estratégica como habilidad gerencial.

En este sentido, Reyes (2016) expresa que un buen gerente debe saber manejar la comunicación, entre colaboradores y hacia su persona de la mejor manera, pues una de las causas más comunes de los fallos de los trabajadores, se debe a que los directivos no han dado la información precisa a los empleados, aunque también en muchas ocasiones los jefes no saben escuchar, por lo tanto no están pendientes de las necesidades de su equipo de trabajo, creando de esa manera un clima desfavorable, por eso es fundamental que en las reuniones de trabajo se enfatice la importancia de manejar una solo vía de comunicación que permita que todos sepan lo necesario.

Por otra parte, Castillo (2018) sostiene que la comunicación puede ser descendente, cuando hace referencia a mensajes de mandatos, órdenes, preguntas, política organizativa, motivación y evaluación, por otra parte se resalta la modalidad ascendente, la cual está formada por los mensajes brindados por los colaboradores a los miembros superiores de la entidad, tales como asesoramiento, sugerencias, opiniones, reuniones, entre otras.

B) Liderazgo

Desde la perspectiva de Arbeláez, Serna & Díaz (2014), el liderazgo es un proceso de aprendizaje que permite a los individuos, compartir con otros el logro de los objetivos personales y organizacionales, es de anotar, que desde esta visión, el entrenamiento es el núcleo central de una nueva concepción de esta habilidad gerencial, sin embargo para poner en práctica dicho comportamiento, se requiere de condiciones personales y éticas, capacidad para dirigir a otros hacia el logro de sus objetivos, es decir, claridad estratégica junto con la oportunidad para jugar roles que permitan el ejercicio del liderazgo.

En este orden de ideas, Reyes (2016) expresa que el liderazgo es una de las habilidades gerenciales, que el directivo debe practicar en todo momento, porque para poder llegar a ser líder, se debe conseguir el apoyo de los colaboradores, sin que ellos se vean obligados a brindarlo, en efecto, es muy importante entonces aclarar que no es lo mismo poder que autoridad. La autoridad, la consigue una persona por el simple hecho de asumir un cargo más elevado, pero el

poder es el que se vincula con la influencia, no solo en el trabajo, sino que impulsa lazos más allá.

Partiendo de las ideas plasmadas de antemano, Pazmiño, Beltrán & Gallardo (2016) existen una serie de estilos de liderazgo, los cuales marcan la pauta en la manera como un individuo o grupo influyen en los demás, para lograr las metas propuestas, es decir los estilos de un líder comprenden desde cómo se relacionan estos dentro y fuera de un organismo social, teniendo en cuenta su visión acerca de sí mismos, junto con la forma como influyen en la personas que colaboran con los propósitos organizacionales.

En este orden de ideas, Lewin citado por Pazmiño, Beltrán & Gallardo (2016) abarcan el tipo de liderazgo autocrático, como aquel orientado a la tarea y a la acción, en donde lo primordial es la disciplina, la obediencia hacia el líder, así mismo, se busca proporcionar las expectativas claras de las tareas por realizar, en cambio el estilo democrático, se cimienta en estar direccionado al grupo, fomentando la participación del equipo en la toma de decisiones, delega autoridad e involucra a los subordinados para decidir métodos, también retroalimenta y guía.

C) Trabajo en equipo

Por lo que se refiere al presente ítem, Arbeláez, Serna & Díaz (2014) sostienen que para lograr implementar una visión compartida, se debe propiciar y facilitar el aprendizaje en equipo, no obstante, se necesitan de objetivos y metas comunes, así como de indicadores compartidos de desempeño, en efecto, supone de oportunidades de trabajar juntos, en este mismo sentido, un equipo únicamente se integra cuando sus miembros trabajan juntos, comparten fortalezas y limitaciones, asumen logros a alcanzar en forma compartida.

2.3 Marco Legal

LEY 100, ARTICULO 184. De los incentivos para un mejor servicio. Con el fin de obtener calidad y eficiencia en la provisión de los servicios de salud contemplados por la Ley, se aplicarán sistemas de incentivos a la oferta de servicios dirigidos al control de costos, al aumento de productividad y a la asignación de recursos utilizando criterios de costo-eficiencia. De la misma manera, se aplicarán sistemas de incentivos la demanda con el fin de racionalizar el

sistema de referencia y contrarreferencia de pacientes, ampliar el conocimiento y manejo del sistema de parte de los beneficiarios y promover un servicio de mayor calidad al usuario.

ARTICULO 192. Dirección de los hospitales públicos. Los directores de los hospitales públicos de cualquier nivel de complejidad serán nombrados por el jefe de la respectiva entidad territorial que haya asumido los servicios de salud conforme a lo dispuesto en la Ley 60 de 1993 y a la reglamentación que al efecto expida el Gobierno Nacional de terna que le presente la junta directiva, constituida según las disposiciones de la Ley 10 de 1990 por períodos mínimos de 3 años prorrogables. Sólo podrán ser removidos cuando se demuestre, ante las autoridades competentes, la comisión de faltas graves conforme al régimen disciplinario del sector oficial, faltas a la ética según las disposiciones vigentes o ineficiencia administrativa definidas mediante reglamento del Gobierno Nacional.

En este sentido, el Decreto 4747 de (2007). Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones; establece que se debe diseñar y organizar la red de prestación de servicios, incluyendo los servicios administrativo de contacto con el paciente, las entidades responsables del pago de los servicios de salud garantizarán los servicios de baja complejidad de manera permanente en el municipio de residencia de los afiliados, salvo cuando a juicio de éstos sea más favorable recibirlo en un municipio diferente con mejor accesibilidad geográfica, además deberán difundir entre sus usuarios la conformación de su red de prestación de servicios, para lo cual deberán publicar anualmente en un periódico de amplia circulación en su área de influencia el listado vigente de prestadores de servicios de salud que la conforman, organizado por tipo de servicios contratado y nivel de complejidad. Adicionalmente se deberá publicar de manera permanente en la página Web de la entidad dicho listado actualizado, o entregarlo a la población a su cargo como mínimo una vez al año con una guía con los mecanismos para acceder a los servicios básicos electivos y de urgencias.

Decreto 4972 de 2007. **Artículo 1°.** Instituciones prestadoras de servicios de salud indígenas, IPS, Indígenas. De conformidad con lo dispuesto por el artículo 25 de la Ley 691 de 2001 y para los efectos señalados en el literal f) del artículo 14 y los artículos 16 y 20 de la Ley 1122 de 2007, sobre la contratación de servicios de salud, las entidades territoriales y las entidades promotoras

de salud del régimen subsidiado les darán a las instituciones prestadoras de servicios de salud indígenas (IPSI) tratamiento de empresas sociales del Estado.

Ley 715 de 2001 Artículo 51. Contratación de la prestación de servicios en el régimen subsidiado. Las entidades que administran los recursos del Régimen Subsidiado de Salud contratarán y ejecutarán con las instituciones prestadoras de servicios de salud públicas del orden municipal o distrital de la entidad territorial sede del contrato no menos del 40% del valor de la Unidad de Pago por Capitación subsidiada efectivamente contratadas por la respectiva entidad administradora del régimen subsidiado. En el caso de existir en el municipio o distrito respectivo hospitales públicos de mediana o alta complejidad de la orden territorial dicha proporción no será menor al 50%. Todo lo anterior siempre y cuando la entidad territorial cuente con la oferta pública que le permita prestar los servicios a financiar con dichos porcentajes. Para efectos de racionalizar los costos se tendrá como marco de referencia las tarifas establecidas por el Ministerio de Salud.

2.4 Sistema de variables

La variable determinada para el análisis del modelo gerencial utilizado en la E.S.E Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, es modelos gerenciales. La cual está determinada por las dimensiones y sus respectivos indicadores, los cuales serán analizados y soportados teóricamente, de acuerdo a los diferentes postulados de autores, que han escrito sobre la temática.

2.4.1 Definición nominal:

Modelos Gerenciales

2.4.2 Definición conceptual de la variable

La variable modelo gerencial se define tal cual como lo expone (Giménez, 2021) Arbeláez, quienes señalan que se trata de una estrategia de gestión operativa, utilizada para direccionar el sistema estratégico de una empresa, a través de sistemas de trabajo congruentes con las necesidades de la organización, en efecto, se requiere cumplir con unas funciones y habilidades gerenciales para poner en práctica tales lineamientos.

2.4.3 Definición operacional

La variable modelo gerencial, es estudiada en sus dimensiones; diagnóstico, habilidades y modelos gerenciales, así mismo, la dimensión diagnóstico es estudiada con sus descriptores fortalezas y debilidades, la dimensión habilidades gerenciales con sus indicadores comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Por último se resalta la dimensión modelos gerenciales, la cual se presenta con sus indicadores; planificación estratégica y operativa, recursos humanos y financieros.

2.4.4 Cuadro de Operacionalización de la variable

TITULO: ANÁLISIS DEL MODELO GERENCIAL EN EL HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS EN EL DISTRITO ESPECIAL TURISTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA				
OBJETIVO GENERAL: Analizar el modelo gerencial en el hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Realizar un diagnóstico Organizacional al Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha para identificar la situación actual de la ESE.	Modelos gerencial	Diagnóstico	Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas	Ventajas competitivas Ineficacia operativa
Determinar qué tipos de modelos gerencial se aplica actualmente en la ESE Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha.		Tipos de modelos gerenciales	Planeación Organización Dirección Control	Planificación estratégica Planeación operativa Recursos humanos Recursos financieros
Identificar las habilidades gerenciales que se ejercen en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.		Habilidades gerenciales	Comunicación Tipo de liderazgo	Comunicación Liderazgo Trabajo en equipo
Diseñar estrategias que permitan al gerente una mejor aplicación y apropiación conceptual de los modelos		Este objetivo se logra con la formulación de las estrategias propuestas, tomando como insumo los resultados de los objetivos anteriores.		

gerenciales en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2021).

3 MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente capítulo, se requiere describir los aspectos metodológicos que se aplicaron en el proyecto, así mismo se puntualiza el tipo, diseño del estudio, la población y la técnica e instrumento de recolección de los datos, terminando con el análisis de resultados, en este sentido, se puede afirmar que se trata de un conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos.

3.1 Tipo de investigación

De acuerdo a las características que posee el presente estudio, se puede destacar que se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva ya que este acude al uso de técnicas específicas como la observación, la entrevista y cuestionarios con lo que se busca conocer características particulares del objeto de estudio, puesto que, solo se basa en analizar el modelo gerencial en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y cultural de Riohacha, sin llegar a intervenir en los factores que inciden en el comportamiento de la variable de estudio.

En este orden de ideas, se hace necesario definir el tipo de estudio del proyecto, de ahí que, Ñaupás & Mejía (2016), expresan que la investigación descriptiva, es una búsqueda de información, con el propósito de formular problemas e hipótesis para una indagación más profunda de carácter explicativo, este nivel de estudio, sirve para ejercitarse en las técnicas de documentación, familiarizarse con la literatura y fuentes electrónicas, así mismo se trata de una clase de trabajo que posee un segundo nivel, cuyo objeto principal es recopilar datos sobre las características, propiedades de los objetos, personas e instituciones.

3.2 Diseño de la investigación

Por lo que se refiere al presente ítem, se debe recalcar que este proyecto posee un diseño no experimental, porque no se recurre al experimento científico en laboratorio al momento de

extraer la información pertinente que respondiera a los interrogantes planteados al inicio, además no se manipula la variable directamente, sino que se describe tal como es en su contexto natural, así mismo se trata de un estudio transaccional, pues los datos obtenidos tienen validez o vigencia en un tiempo determinado, en otras palabras, estos valen por el periodo estipulado en la delimitación temporal. De igual forma esta investigación se enmarca dentro de un trabajo de campo a partir de la incorporación del investigador en el epicentro del problema, es decir, se procede a observar de cerca, los factores que giran alrededor del modelo gerencial en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

Con base en lo planteado de antemano, Hernández, Fernández & Baptista (2016) afirman que el diseño no experimental podría definirse como aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables, en efecto, son aquellos estudios en los cuales no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras categorías, por lo tanto, lo que se hace es observar problemas que se dan en el ambiente natural, para después proceder a analizarlos.

Del mismo modo los autores precitados anteriormente, conceptualizan el diseño transaccional, como aquellos basados en recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, en este sentido, su propósito primordial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un espacio temporal determinado, por ejemplo; es como tomar una fotografía de algo que sucede.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Desde el punto de vista, de Hernández, Fernández & Baptista (2016) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, siendo estas mismas, la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación, habría que decir también, que el marco poblacional sujeto a estudio tiene las siguientes características, 73 funcionarios de los niveles administrativos y asistenciales disponibles para la encuesta en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

3.3.2 Muestra

La muestra, dentro de la investigación, es de vital importancia puesto que el conjunto de participantes será quien respaldará los resultados de las posibles soluciones abordadas por el investigador para darle contenido a lo planteado.

Desde el punto de vista de Arias, Villasís y Miranda (2016), en toda investigación siempre debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Este número se conoce como tamaño de muestra, que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos. Este cálculo es diferente para cada investigación y depende, entre otras cosas, de su diseño, hipótesis planteadas, número de grupos a estudiar, y de la escala de medición de las variables.

Observando que nuestra población es limitada, se ocupa como muestra la totalidad de la población, es decir, 73 funcionarios del área administrativa y asistencial disponibles para la encuesta los cuales permitirán evaluar la variable modelos gerenciales en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Por lo que se refiere a las técnicas de información, se puede asegurar con certeza que para el presente proyecto, se utilizará la observación participante, puesto que, el investigador podrá observar el comportamiento de los fenómenos directamente relacionados con el modelo gerencial en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

De acuerdo al planteamiento emitido por Ñaupás & Mejía (2016), las técnicas e instrumentos de recolección de datos se refieren a los procedimientos y herramientas, mediante los cuales se recogerán los datos e información necesaria, para probar o contrastar las hipótesis planteadas en el proyecto, así mismo, se resaltan que para efectos de este estudio se aplicará un cuestionario de encuesta,.

Es importante subrayar, que para efectos de recopilación de datos relacionados con la variable modelo gerencial, se diseñó un cuestionario compuesto por ítems redactados de forma afirmativa, con preguntas categorizadas y respuestas de escala Likert, con las siguientes opciones; totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

De acuerdo al planteamiento formulado por Hernández, Fernández & Baptista (2016), la validez es la pertinencia que posee un instrumento de encuesta, para medir lo que se busca calcular, es decir, se refiere a la exactitud con que el cuestionario mide una variable, en otras palabras, se basa en la eficacia para presentar, describir o pronosticar el atributo que le interesa al examinador, por esa razón, esta misma validez también la denominan autenticidad o solidez de la prueba y comprende varios tipos, sin embargo para el presente proyecto se aplicó la validez de contenido, para lo cual el cuestionario se expuso a juicio de 3 expertos o jueces, quienes emitieron su opinión en relación a aspectos tales como; redacción correcta, pertinencia de los indicadores, entre otros aspectos.

Simultáneamente Ñaupás & Mejía (2016), se enfocan en la confiabilidad de un instrumento de medición, como al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados en diferentes circunstancias, en otras palabras, este no varía por ningún factor externo que lo impacte, por lo tanto, al repetir el instrumento varias veces en las mismas condiciones, también debe arrojar los mismos resultados, cabe indicar, que para el caso del presente proyecto se obtendrá la confiabilidad a través del alfa de Cronbach, puesto que de esa forma se puede garantizar la obtención de resultados confiables.

RANGO	INTERPRETACIÓN
0,81 – 1,00	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy baja

Para tal fin, se aplica la siguiente ecuación:

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

Dónde:

a= Coeficiente Alfa Cronbach

K = Numero de ítems = 16 preguntas

Si² = Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítem = 4,48

$$St^2 = \text{Varianza de los puntajes totales} = 22,16$$

$$a = 18 / 18 - 1 (1 - 4,48/22,16)$$

$$a = 0,84$$

Estos resultados reflejan claramente que el instrumento presenta una alta confiabilidad.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de la información, es un aspecto fundamental para el desarrollo de este proyecto, por esa razón se torna pertinente definirla desde el concepto de Hernández, Fernández, & Baptista (2016) quienes afirman que es una técnica que emplea el investigador para procesar los datos recolectados del instrumento, presentando una organización de los elementos, así como las dimensiones, los indicadores e ítems o preguntas. La realización del baremo fue dirigida en relación a la clasificación máxima esperada en el cuestionario, que para este caso es de cinco (5), menos el valor mínimo en cada pregunta: uno (1), divididos entre el número de intervalos escogidos de manera aleatoria, que es de cinco (5), de acuerdo a la siguiente formula:

$$I = LM - Lm$$

I = Intervalo

LM = Lectura mayor = 5

$$I = (LM - Lm) / N = (5 - 1) / 5 = 0.8$$

Lm = Lectura menor = 1

N = Numero de intervalos = 5

$$I = 0.8$$

Baremo de comparación

Rango	Valor	Alternativa	Categoría
4.21 a 5.00	5	Totalmente de acuerdo	Muy alta
3.41 a 4.20	4	De acuerdo	Alta
2.61 a 3.40	3	Indiferente	Moderada
1.81 a 2.60	2	En desacuerdo	Baja
1.00 a 1.80	1	Totalmente en desacuerdo	Muy baja

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de resultados consiste en exponer de modo minucioso los resultados alcanzados e interpretarlos para facilitar la comprensión del lector. Se destaca que, para la elaboración de este análisis, los autores procederán a una evaluación crítica desde su propia perspectiva. Luego de planteada la revisión teórica y la herramienta establecida para la recolección de la información, se obtendrá de dicho análisis, los elementos necesarios para el planteamiento de las conclusiones.

A continuación, se observan los resultados conseguidos de acuerdo a los objetivos propuestos en esta investigación, los cuales están soportados en la variable objeto de estudio.

4.1 Resultados Primer Objetivo

DIAGNOSTICO AL HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS DEL DISTRITO DE RIOHACHA PARA IDENTIFICAR LA SITUACION ACTUAL DE LA ESE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Los empleados del hospital están direccionados a la oferta de los servicios de salud.● El sistema de trabajo en el HNSR proporciona las bases para que el recurso humano desarrolle mejor sus funciones.● La E.S.E. promueve un tipo de contratación que permite a los empleados alcanzar sus metas personales.● El área administrativa se caracteriza por ejercer un modelo apoyado en los lineamientos formales.● el Hospital Nuestra Señora de los Remedios promueve un sistema de trabajo que permite la articulación de metas entre el recurso humano.● La gestión del hospital está orientada a fomentar el trabajo en equipo para cumplir con el objeto	<ul style="list-style-type: none">● El área de contratación presenta debilidades en el mercadeo del portafolio de servicios.● La gran mayoría de la red hospitalaria del E.S.E. en las zonas rurales no se encuentran en funcionamiento con excepción del puesto de salud de Matitas.● La ESE no cuenta con Unidad de Cuidados Intensivos.● La dotación del hospital no se encuentra en óptimas condiciones.● La E.S.E. solo cuenta con 2 ambulancias habilitadas y ninguna en los centros de salud.● La E.S.E. no cuenta con suficiente personal para atender la demanda de servicios de salud de primer nivel.

<p>social corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Hospital Nuestra Señora de los Remedios se apoya en una óptima planificación para cumplir con su objeto social corporativo. ● Los procesos operativos ejercidos en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios se apoya en la planeación de tareas. ● La entidad cuenta con un recurso humano competente para cumplir las funciones encomendadas desde el área administrativa 	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Demora por parte del estado en el pago al hospital por la atención de usuarios de nacionalidad venezolana. ● Denuncia por parte de ex empleados del hospital por deudas laborales superiores a 300 millones. ● Ataques vandálicos a los centros de salud de zona rural y urbana del Hospital de Riohacha. ● El decreto 4972 del 2007 dio a las IPSI tratamiento de empresas sociales del estado el cual le genera competencia al hospital en la contratación. ● Denuncias sobre ausencia de la ruta de disposición de cadáveres del hospital. ● Poca oferta de especialistas médicos en el departamento de la Guajira. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pago oportuno de las EPS ● Las EPS deben contratar el 60% con entidades de la red pública favoreciendo la oportunidad de contratación con la E.S.E. ● Ampliar la complejidad con servicios que no hay ofertados en el departamento, tipo oncológicos. ● Gestionar recursos con empresas del sector privado para financiar proyectos. ● Trabajar de la mano con la Universidad de la Guajira con proyectos de investigación que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores

Al realizar el diagnóstico por medio de la observación Directa y la matriz DOFA del cuadro anterior, se logra identificar que existe una fortaleza en el talento humano de la institución en donde se demuestran beneficiados, los empleados, por las capacitaciones y el direccionamiento que la entidad les ofrece y que les permite interactuar vertical y horizontalmente con las diferentes áreas en función del desarrollo de actividades individuales y grupales, oferta de los servicios de salud, cumplimiento de metas operativas, administrativas, de planeación estratégica e incluso de carácter personal.

El Hospital presenta diferentes tipos de dificultades que impiden a la institución lograr eficacia en sus resultados. Estas dificultades son de carácter de infraestructura, red hospitalaria, mercadeo y oportunidad en la oferta de servicios, dotación, capacidad instalada e insuficiencia en la cantidad de personal asistencial de primer nivel. Se entiende que no es un solo foco de debilidad sino diferentes puntos que desatienden las subdirecciones científicas y administrativas.

De acuerdo a lo anterior se logra determinar que la **ventaja competitiva** del Hospital Nuestra Señora de los Remedios se encuentra en su planta de personal, ya que poseen múltiples factores mencionados previamente que les facilitan la producción entre las diferentes aéreas y la consecución de las metas de trabajo.

Del mismo modo se puede identificar para el indicador de **ineficacia operativa** que la debilidad está presente en los insuficientes niveles de infraestructura, dotación y capacidad instalada, que en la misma destreza para resolver procesos del talento humano.

4.2 RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO: TIPOS DE MODELO GERENCIAL

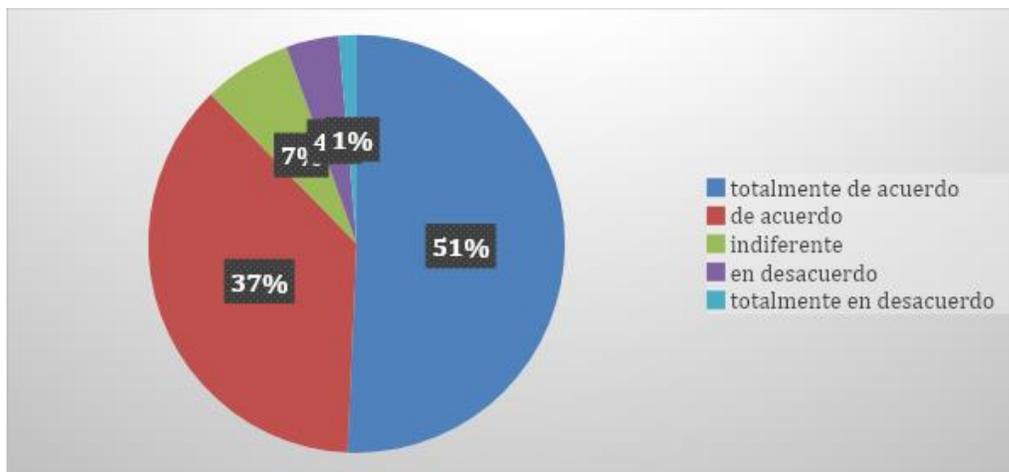
1. El hospital cuenta con lineamientos internos enfocados en direccionar la conducta de los empleados al momento de ofertar los servicios en el mercado

Dimensión: tipos de modelos gerenciales

Indicador: Planeación estratégica

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	37	51%
De acuerdo	4	27	37%
Indiferente	3	5	7%
En desacuerdo	2	3	4%
Totalmente en Desacuerdo	1	1	1%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Los resultados muestran claramente, que el 51% de los encuestados manifestaron que estaban totalmente de acuerdo, el 37% señaló estar de acuerdo, el 7% indiferente, el 4% en desacuerdo, en cambio el 1% dijo estar totalmente en desacuerdo.

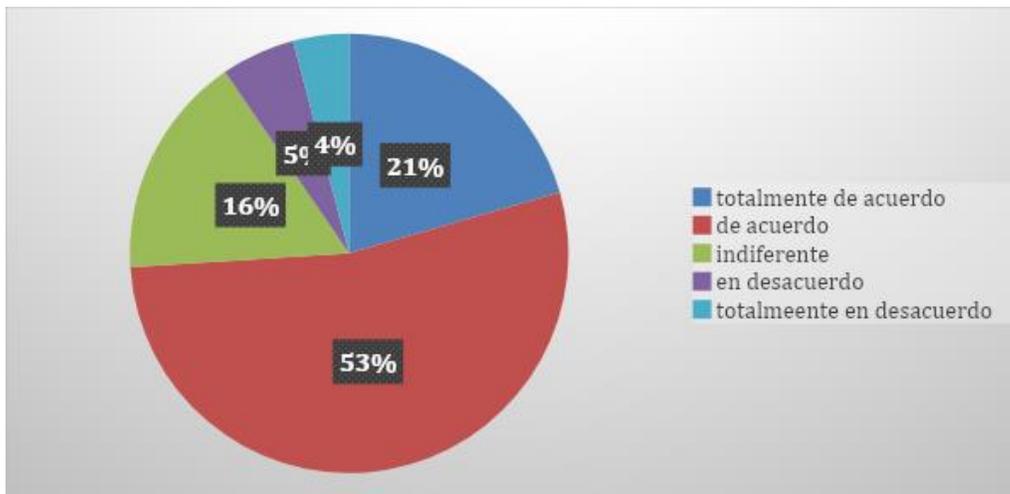
2. El Hospital Nuestra Señora de los Remedios se apoya en una óptima planificación para cumplir con su objeto social corporativo

Dimensión: Modelos gerenciales

Indicador: Planeación estratégica

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	15	21%
De acuerdo	4	39	53%
Indiferente	3	12	16%
En desacuerdo	2	4	6%
Totalmente en Desacuerdo	1	3	4%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo expone el gráfico, el 21% de los encuestados dejos que estaba totalmente de acuerdo, el 16% de acuerdo, el 16% indiferente, el 6% en desacuerdo y el 4% faltante totalmente en desacuerdo.

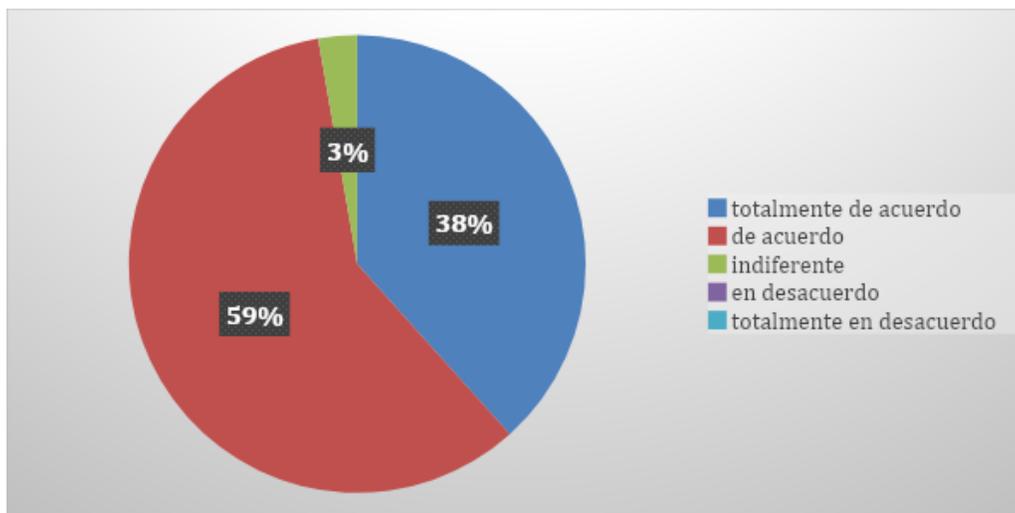
3. El sistema de trabajo en el HNSR proporciona las bases para que el recurso humano desarrolle mejor sus funciones

Dimensión: Tipo de modelos gerenciales

Indicador: Planeación operativa

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	28	38%
De acuerdo	4	43	59%
Indiferente	3	2	3%
En desacuerdo	2	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

De acuerdo a los resultados del gráfico, el 38% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo, el 59% manifestó estar de acuerdo, en cambio el 3% restante señaló ser indiferente.

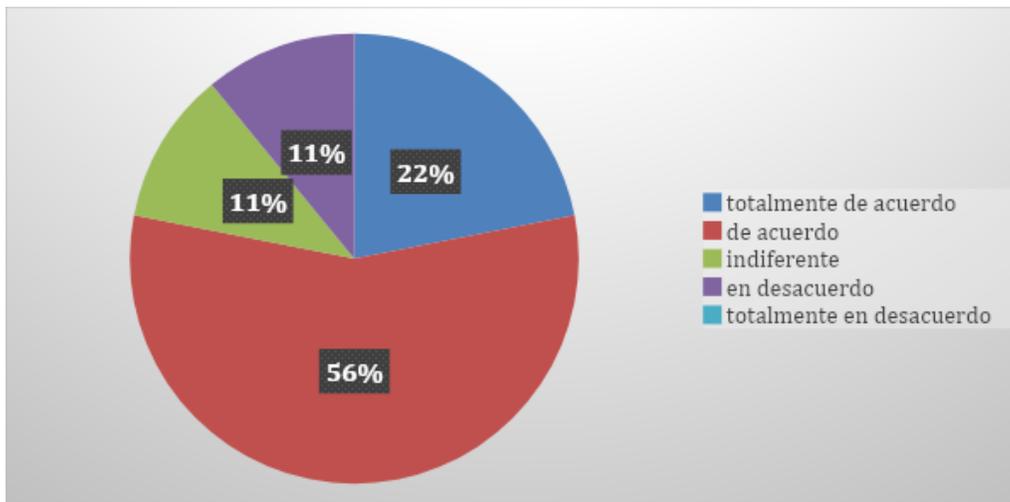
4. La Institución cuenta con un modelo de gestión que facilita la comunicación de los niveles operativos con el área administrativa

Dimensión: habilidades gerenciales

Indicador: Planeación operativa

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	16	22%
De acuerdo	4	41	56%
Indiferente	3	8	11%
En desacuerdo	2	8	11%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo expone el gráfico, el 22% dijo estar totalmente de acuerdo, así mismo el 56% respondió de acuerdo, el 11% indiferente, el 11% restante expresó que estaba en desacuerdo.

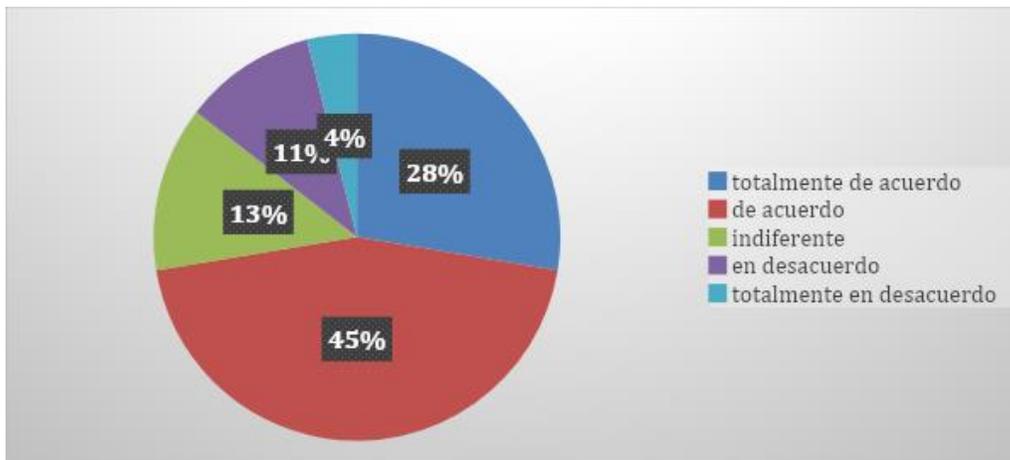
5. Los procesos operativos ejercidos en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios se apoyan en la planeación de tareas

Dimensión: Modelos gerenciales

Indicador: planeación operativa

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	21	28%
De acuerdo	4	34	45%
Indiferente	3	10	13%
En desacuerdo	2	8	10%
Totalmente en Desacuerdo	1	3	4%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo expone el gráfico, el 28% señaló que estaba totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo, el 13% indiferente, el 10% en desacuerdo, el 4% restante totalmente en desacuerdo.

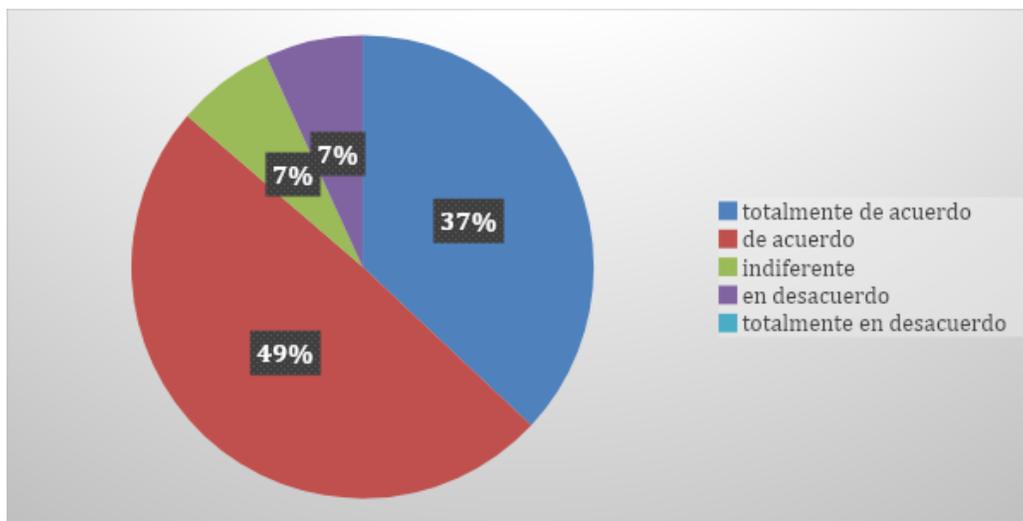
6. El modelo de desempeño organizacional que ejerce la institución, permite el aporte de ideas del talento humano en los procesos internos

Dimensión: Tipos de modelos gerenciales

Indicador: Planeación operativa

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	27	37%
De acuerdo	4	36	49%
Indiferente	3	5	7%
En desacuerdo	2	5	7%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo muestran los resultados del gráfico, el 37% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo, así mismo el 49% manifestó estar de acuerdo, el 7% indiferente, el otro 7% restante se postuló en desacuerdo.

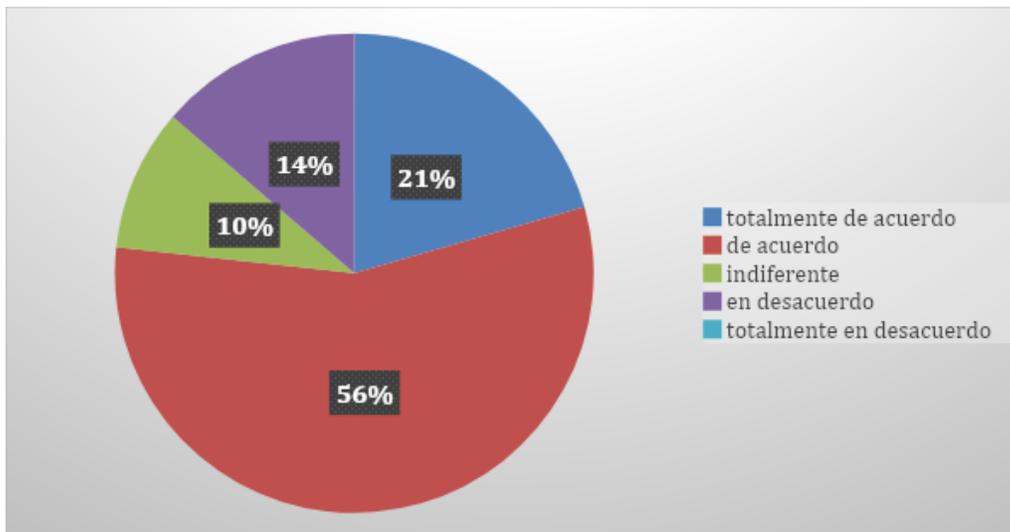
7. El Hospital Nuestra Señora de los Remedios promueve un sistema de trabajo que permite la articulación de metas entre el recurso humano

Dimensión: Modelos gerenciales

Indicador: Planeación operativa

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	15	20%
De acuerdo	4	41	56%
Indiferente	3	7	10%
En desacuerdo	2	10	14%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Según los resultados del gráfico, el 20% dijo estar totalmente de acuerdo, así mismo el 56% manifestó que estaba de acuerdo, en cambio el 10% expresó sentirse indiferente, por último el 14% respondió que estaba en desacuerdo

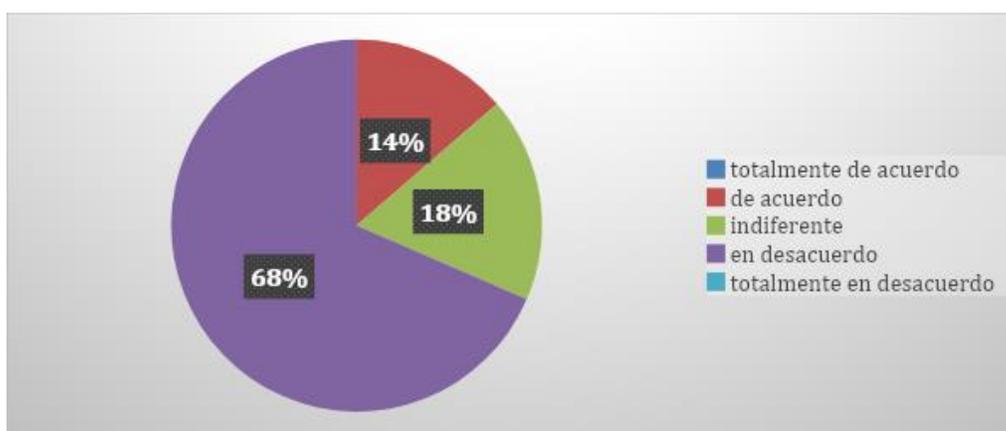
8. La institución HNSR posee patrones de comportamiento que guían las relaciones entre empleados de distintos rangos jerárquicos.

Dimensión: tipos de modelos gerenciales

Indicador: Recursos humanos

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	0	0%
De acuerdo	4	10	14%
Indiferente	3	13	18%
En desacuerdo	2	50	68%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Los resultados muestran claramente, que el 14% de los encuestados dijeron que estaban de acuerdo, en cambio el 18% expresó estar indiferente, por otra parte el 68% restante se mostró en desacuerdo ante tal idea.

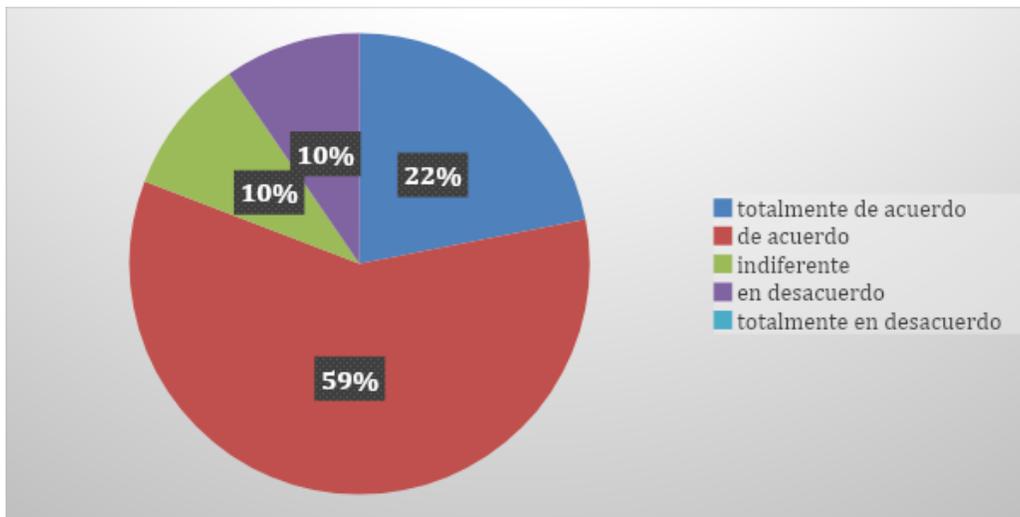
9. La institución ejerce un modelo de trabajo que permite la interacción positiva por parte del recurso humano

Dimensión: Tipos de modelos gerenciales

Indicador: Recursos humanos

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	16	22%
De acuerdo	4	43	59%
Indiferente	3	7	9%
En desacuerdo	2	7	10%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo expone el gráfico, el 22% dijo estar totalmente de acuerdo, el 59% expresó que estaba de acuerdo, el 9% indiferente, en cambio el 10% restante indicó sentirse en desacuerdo.

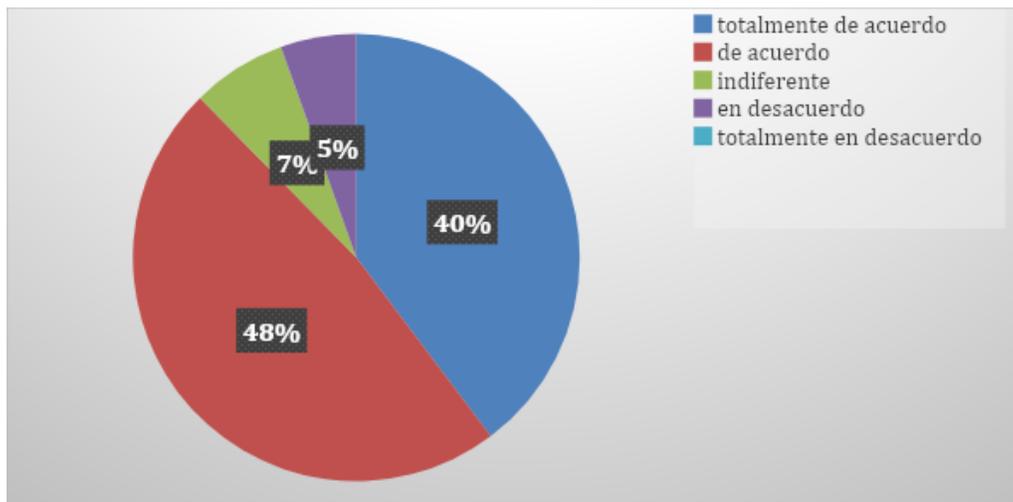
10. La E.S.E. promueve un tipo de contratación que permite a los empleados alcanzar sus metas personales

Dimensión: Tipos de modelos gerenciales

Indicador: Recursos Humanos

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	29	40%
De acuerdo	4	35	48%
Indiferente	3	5	7%
En desacuerdo	2	4	5%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo muestran los resultados del gráfico, el 40% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, el 48% dejó estar de acuerdo, el 7% indiferente, en cambio el 5% restante indicó estar en desacuerdo.

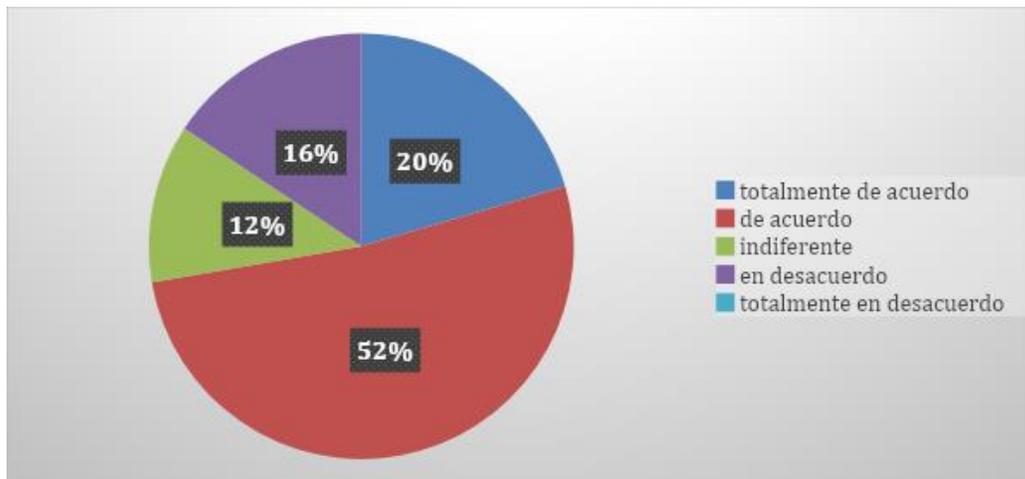
11. El área administrativa se caracteriza por ejercer un modelo apoyado en los lineamientos formales

Dimensión: Modelos gerenciales

Indicador: Recursos humanos

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	17	20%
De acuerdo	4	43	52%
Indiferente	3	10	12%
En desacuerdo	2	13	16%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo muestra el gráfico, el 20% dijo estar totalmente de acuerdo, así mismo el 52% señaló que estaba de acuerdo, el 12% indiferente, en cambio el 16% restante expresó sentirse en desacuerdo

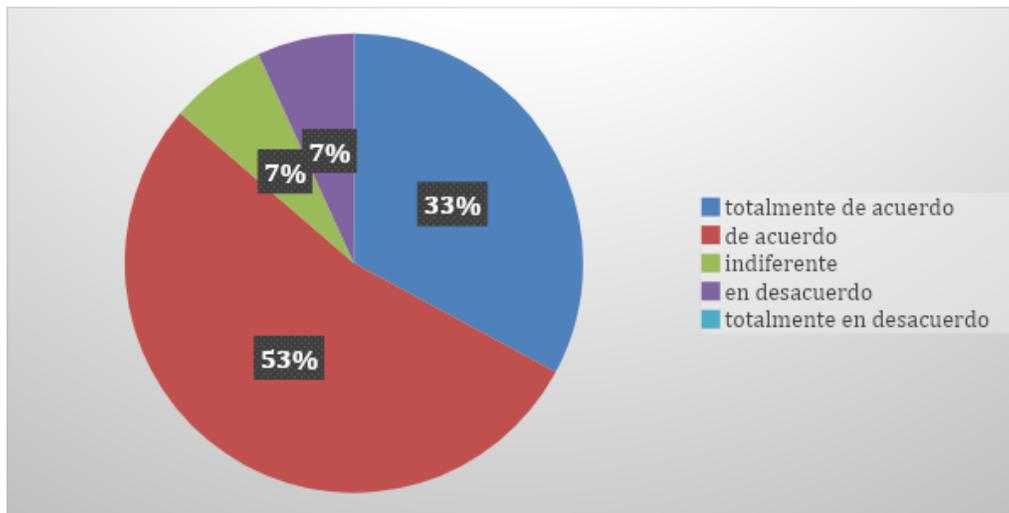
12. La entidad cuenta con un recurso humano competente para cumplir las funciones encomendadas desde el área administrativa

Dimensión: Modelos gerenciales

Indicador: recursos humanos

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	24	33%
De acuerdo	4	39	53%
Indiferente	3	5	7%
En desacuerdo	2	5	7%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

De acuerdo con los resultados del gráfico, el 33% de los encuestados dijo que estaba totalmente de acuerdo, el 53% de acuerdo, el 7% indiferente, el 7% restante se mostró en desacuerdo.

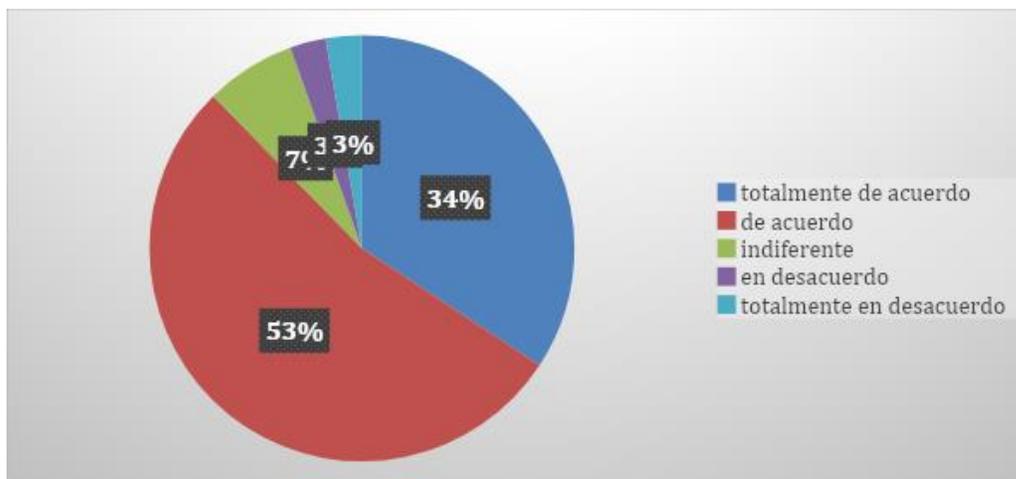
13. la institución se apoya en una gestión financiera como estrategia para velar por su funcionamiento general.

Dimensión: Modelos gerenciales

Indicador: recursos financieros

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	25	34%
De acuerdo	4	39	53%
Indiferente	3	5	7%
En desacuerdo	2	2	3%
Totalmente en Desacuerdo	1	2	3%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo muestran los resultados, el 34% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, así mismo el 53% dijo que estaba de acuerdo, el 7% indiferente, el 3% en desacuerdo y el 3% restante totalmente en desacuerdo.

4.2.1 ANÁLISIS CRÍTICO

Analizando la variable de modelos gerenciales y a través de la aplicación de la matriz DOFA a la dimensión del diagnóstico realizado al Hospital Nuestra Señora de los Remedios podemos inferir los siguientes resultados:

Se identifica una fortaleza en el talento humano de la institución en donde se demuestran beneficios para los empleados como continua capacitación en direccionamiento que la entidad les ofrece para que trabajen en equipo en pro de cumplir las metas de la ESE

El hospital goza de múltiples factores externos favorables que rodean al sector para su explotación y que repercuten en el crecimiento y optimización de los objetivos de la institución. Se evidencia oportunidad en el pago de las EPS, además del beneficio otorgado por la ley 1122 en su artículo 16 donde se les obliga a las EPS públicas del régimen subsidiado a contratar con las E.S.E. un 60% de su gasto en salud.

El HNSR está en capacidad de gestionar proyectos con empresas, bien sean de salud, construcción, universidades o cualquiera del sector industrial de naturaleza privada o pública, que le permitan y garanticen un crecimiento en calidad, eficacia, oportunidad y garantía de la oferta de sus servicios de salud.

El Hospital se ve inmerso en diferentes tipos de amenazas. Entre ellas encontramos denuncias administrativas como deudas por pagar atrasadas a ex trabajadores y omisión en protocolos de la prestación de servicios. También se ve afectado desde el ámbito gubernamental, en el cual, la normatividad le genera una desventaja con respecto a la contratación de servicios de salud con las EPS ya que les da participación en el mercado a las IPS indígenas.

Sumado a esto, la demora en el pago por parte del ente territorial al Hospital por concepto de prestación de servicios de salud a población venezolana le impide o retrasa la ejecución de recursos financieros causándole mayores dificultades generales.

Otro aspecto que se observa dentro de las situaciones que desfavorecen a la institución es que debe lidiar con la contratación de médicos especialistas ya que la oferta en el departamento es escasa y por consiguiente repercute en la óptima prestación de los servicios de mayor complejidad.

La E.S.E. se encuentra con situaciones de orden pública que atentan contra su patrimonio, eventualmente se presentan ataques a las diferentes sedes dejándolas en deplorables condiciones e incapacidad de prestación del servicio por lo que se genera un nuevo gasto en la recuperación de equipos y dotación para garantizar la continua prestación de sus servicios.

Por lo anteriormente mencionado, se logra identificar que el Modelo Gerencial aplicado en la ESE Nuestra Señora de los Remedios es el modelo: Democrático participativo, ya que toma en cuenta el conocimiento, la experticia y la opinión del **recurso humano** para la toma de decisiones de la **Planeación estratégica**.

De la misma forma el control de los experimentados y capacitados coordinadores de las áreas operativas en conjunto con la subgerencia científica y aun con las insuficientes herramientas gestiona la **Planeación operativa** que se sucede en la institución.

Finalmente se observa que la institución se apoya en una **gestión financiera** como estrategia para velar por su funcionamiento operativo y general.

4.3 RESULTADOS TERCER OBJETIVO: HABILIDADES GERENCIALES

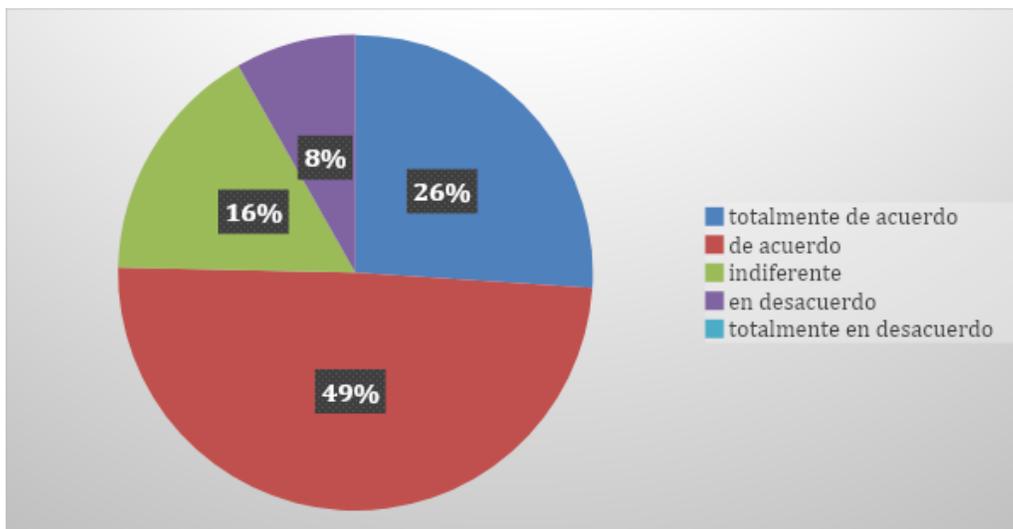
14. el sistema de trabajo que ejerce el Hospital Nuestra Señora de los Remedios permite al empleado participar en la toma de decisiones

Dimensión: habilidades gerenciales

Indicador: Tipos de Liderazgos

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	19	26%
De acuerdo	4	36	49%
Indiferente	3	12	17%
En desacuerdo	2	6	8%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

De acuerdo con los resultados del gráfico, el 26% dijo estar totalmente de acuerdo, así mismo el 49% manifestó sentirse de acuerdo, el 17% indiferente, en cambio el 8% restante indicó que estaba en desacuerdo.

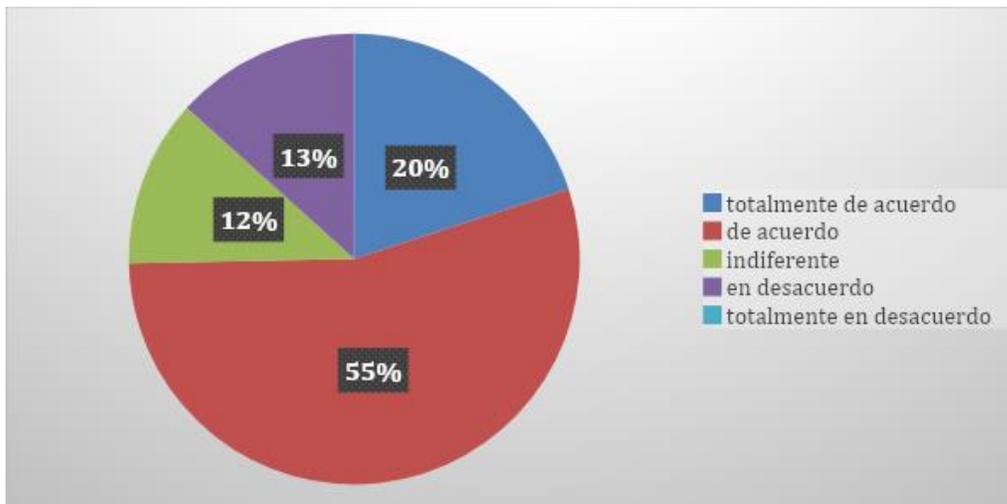
15. La gerencia del Hospital Nuestra Señora de los Remedios fomenta la comunicación con los niveles operativos

Dimensión: habilidades gerenciales

Indicador: trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	15	20%
De acuerdo	4	41	55%
Indiferente	3	9	12%
En desacuerdo	2	10	13%
Totalmente en Desacuerdo	1	0	0%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo muestra el gráfico, el 20% de los encuestados manifestó sentirse totalmente de acuerdo, el 55% dijo que estaba de acuerdo, el 12% indiferente, en cambio el 13% restante se mostró en desacuerdo.

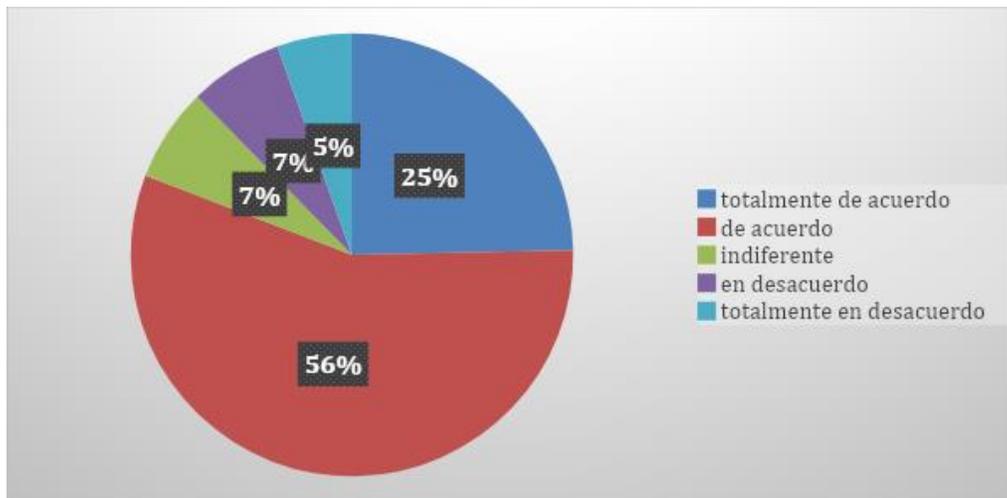
16. La gestión del hospital está orientada a fomentar el trabajo en equipo para cumplir con el objeto social corporativo

Dimensión: habilidades gerenciales

Indicador: Trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	PESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	18	25%
De acuerdo	4	41	56%
Indiferente	3	5	7%
En desacuerdo	2	5	7%
Totalmente en Desacuerdo	1	4	5%
Total		73	100%

Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)



Fuente: Ricaurte, Aguirre & Blanquicet (2021)

Tal como lo expone el gráfico, el 25% de los encuestados señaló que estaba totalmente de acuerdo, el 56% se mostró de acuerdo, el 7% indiferente, el 7% en desacuerdo, el 5% faltante totalmente en desacuerdo.

4.3.1 ANÁLISIS CRÍTICO

El sistema de modelo gerencial que permite la participación y fomenta la comunicación entre las áreas, asiste a la gerencia a mantener un liderazgo que afiance el entendimiento e incentive el trabajo en equipo del talento humano. Por lo que las preguntas de las encuestas que dan respuesta a esta dimensión expresan que la percepción de los empleados del Hospital sobre el modelo gerencial impartido en esta Entidad como lo es el democrático participativo desde su implementación mejoró aumentando la comunicación y decisiones desde que se le dio participación al empleado para toma de decisiones.

Se debe tener mucho cuidado en este modelo para que siga siendo exitoso, no se debe bajar la guardia y se debe dar participación activa a todos los miembros del equipo de a toma de decisiones y cualificación de las mejoras para lograr un mayor desempeño de los funcionarios brindándoles motivaciones.

La alta administración debe confiar en su equipo y para que el modelo de gestión participativa siga dando mejores resultados debe darle mucha importancia a la participación y responsabilidad compartida en todos los miembros de la entidad en su implementación.

4.4 RESULTADOS CUARTO OBJETIVO: ESTRATEGIAS

De acuerdo al objeto de estudio y a la problemática planteada se hace necesario establecer estrategias que permitan al gerente una mejor aplicación y apropiación conceptual de los modelos gerenciales en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha. Se concluye que después de haber realizado el diagnostico a través de una matriz DOFA y realizar el cruce, se alcanzan las siguientes estrategias:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ● Pago oportuno de las EPS ● Las EPS deben contratar el 60% con entidades de la red pública favoreciendo la oportunidad de contratación con la E.S.E. ● Ampliar la complejidad con servicios que no hay ofertados en el departamento, tipo oncológicos. ● Gestionar recursos con empresas del sector privado para financiar proyectos. ● Trabajar de la mano con la Universidad de la Guajira con proyectos de investigación que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demora por parte del estado en el pago al hospital por la atención de usuarios de nacionalidad venezolana. ● Denuncia por parte de ex empleados del hospital por deudas laborales superiores a 300 millones. ● Ataques vandálicos a los centros de salud de zona rural y urbana del Hospital de Riohacha. ● El decreto 4972 del 2007 dio a las IPSI tratamiento de empresas sociales del estado el cual le genera competencia al hospital en la contratación. ● Denuncias sobre ausencia de la ruta de disposición de cadáveres del hospital. ● Poca oferta de especialistas médicos

		en el departamento de la Guajira.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> ● Los empleados del hospital están direccionados a la oferta de los servicios de salud. ● El sistema de trabajo en el HNSR proporciona las bases para que el recurso humano desarrolle mejor sus funciones. ● La E.S.E. promueve un tipo de contratación que permite a los empleados alcanzar sus metas personales. ● El área administrativa se caracteriza por ejercer un modelo apoyado en los lineamientos formales. ● el Hospital Nuestra Señora de los Remedios promueve un sistema de trabajo que permite la articulación de metas entre el recurso humano. ● La gestión del hospital está orientada a fomentar el trabajo en equipo para cumplir con el objeto social corporativo ● El Hospital Nuestra Señora de los Remedios se apoya en 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar convenios institucionales para fortalecimiento de la investigación en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios. ● Elaboración de un análisis de la encuesta semestral para generar planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de un proyecto en apoyo a la reestructuración de pasivos.

<p>una óptima planificación para cumplir con su objeto social corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos operativos ejercidos en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios se apoya en la planeación de tareas. • La entidad cuenta con un recurso humano competente para cumplir las funciones encomendadas desde el área administrativa 		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • El área de contratación presenta debilidades en el mercadeo del portafolio de servicios. • La gran mayoría de la red hospitalaria del E.S.E. en las zonas rurales no se encuentran en funcionamiento con excepción del puesto de salud de Matitas. • La ESE no cuenta con Unidad de Cuidados Intensivos. • La dotación del hospital no se encuentra en óptimas condiciones. • La E.S.E. solo cuenta con 2 ambulancias habilitadas y ninguna 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una auditoría Interna la cual optimice la efectividad en el proceso de contratación aprovechando la exigencia de la ley de contratación de las EPS con las E.S.E. • Desarrollar un plan de mercadeo que genere empatía y credibilidad por parte de los usuarios hacia el hospital. • Aprovechar la gestión de recursos para fortalecer la red hospitalaria rural. • Aprovechar la gestión de recursos para la apertura de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una auditoría Interna la cual optimice la efectividad en el proceso de contratación aprovechando la exigencia de la ley para la contratación del Gasto Publico en salud y minimizar la competencia con las IPSI. • Presentar proyectos ante el ente territorial para financiamiento del Hospital. • Implementar programas de seguridad en las instalaciones del Hospital que le permita recuperar la operatividad en la red hospitalaria urbana y

<p>en los centros de salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La E.S.E. no cuenta con suficiente personal para atender la demanda de servicios de salud de primer nivel. 	<p>UCI y oncológicos.</p>	<p>rural.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los programas de prevención y mantenimiento de los centros de salud para generar mayor cobertura
--	---------------------------	---

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de haber llevado a cabo el presente estudio, se vuelve relevante recalcar que los hallazgos e inferencias obtenidas, parten de la integración de los elementos y las pautas de observación desarrolladas, en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito de Riohacha, a partir de estos hechos se plantean las siguientes conclusiones alusivas al fenómeno en indagación:

Para el primer objetivo específico **Realizar un diagnóstico al Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha para identificar la situación actual de la ESE** se concluye que el Hospital cuenta con personal capacitado, compenetrado, activo y flexible. A pesar de que el personal es competitivo y está en óptimas condiciones, es insuficiente. La institución precisa de más personal para la prestación de primer y segundo nivel de servicios. De estos últimos la institución se encuentra con que la oferta de personal especializado en el departamento es escasa y debe lidiar con la cantidad y calidad disponible. En cuanto a la contratación con las Empresas de Planes de Beneficios se percibe una barrera en la parte de asesoría de contratación que dificulta los procedimientos de dicha actividad.

Atendiendo la prestación de servicios se observa que las instalaciones no gozan de excelente infraestructura, equipos, dotación e insumos médicos en la sede principal y mucho menos en los centros de salud de la zona urbana y rural. Principalmente porque de los cuatro centros rurales solo uno se encuentra activo. El hospital no presta servicios de cuidados intensivos ni oncológicos, lo que supone una desventaja en el mercado de su área de influencia.

Se observa que el decreto 4972 del 2007 obliga a las EAPB del régimen subsidiado a contratar el 60% del gasto público con las Empresas Sociales del Estado, sin embargo este mismo decreto otorga a las IPS Indígenas tratamiento de ESE el cual le genera competencia y por lo tanto desventaja al hospital en la contratación.

Como Empresa Social del Estado la institución se encuentra en facultad de contratar con entidades públicas y privadas con el fin de lograr sus metas corporativas y saneamiento financiero, esto motiva al hospital a realizar negociaciones con otras empresas para subsanar déficits que se le presenten por producto de deudas o demoras en el cobro. Situaciones por las que se ve aludida en diferentes casos de denuncias públicas mencionadas previamente en esta obra.

Por lo que se refiere al segundo objetivo específico, este consistió en **Determinar qué tipos de modelos gerenciales se aplican actualmente en la ESE Hospital Nuestra Señora de los Remedios del Distrito de Riohacha**. Se logró identificar que la entidad cuenta con un personal gerencial altamente capacitado, el cual se caracteriza por establecer una buena comunicación a través del liderazgo democrático participativo que se ejerce en dicha institución.

En cuanto al tercer objetivo de la investigación, se puede afirmar con certeza que este se basó en **Identificar las habilidades gerenciales que se ejercen en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha**. Una vez realizada esta investigación y al haber utilizado la encuesta para recolección de la información se pudo observar que el Hospital Fomenta la participación con los niveles operativos, promueve el trabajo en equipo y permite a los trabajadores participar en la toma de decisiones.

El cuarto y último objetivo, **Diseñar estrategias que permitan al gerente una mejor aplicación y apropiación conceptual de los modelos gerenciales en el HNSR en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha**, se logra a través de la formulación de las estrategias propuestas, tomando como insumo los resultados de los objetivos anteriores.

Cabe señalar que después de haber recopilado la información pertinente, se logró establecer que la institución viene llevando a cabo una gestión apoyada en la planeación estratégica de los procesos y planes que desarrolla, de igual forma se hace hincapié en la planificación financiera de las diversas inversiones y otras actividades productivas.

Después de haber realizado las distintas estrategias para extraer la información alusiva a la forma en que se desenvuelve el Hospital Nuestra Señora de los Remedios, se logra percibir que la entidad le otorga un gran valor a la forma en como ejerce la administración de sus procesos en los distintos servicios.

5.2 Recomendaciones

Luego de haber señalado las conclusiones anteriores, se logra percibir que en el Hospital Nuestra Señora de los Remedios en el Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, se viene realizando una buena gestión de su modelo gerencial, empezando por la buena comunicación que se fomenta entre los niveles administrativos y operativos, también se le permite al capital intelectual participar en la formulación de ideas en sus puestos de trabajo, sin embargo, resulta pertinente reforzar tales lineamientos con el fin de alcanzar la excelencia operativa de la entidad, por esa razón, se plantean las siguientes recomendaciones:

A) Efectividad en el proceso de contratación.

La institución debe concentrar esfuerzos en el mercadeo de su portafolio de servicios y su debido proceso para el cierre de contratación con las EAPB, eliminando las barreras de evidencia documental y dándole facilidad y celeridad a la negociación ya que este es uno de los factores principales como empresa.

B) Realizar encuestas semestrales al recurso humano

Las encuestas realizadas al recurso humano permitirán al gerente percibir como se está desarrollando su modelo y estilo gerencial frente a los trabajadores. La posterior elaboración de un análisis a la encuesta permitirá generar planes de acción que le facilitaran al gerente trabajar sobre sus habilidades gerenciales y reformar sus resultados.

C) Gestionar la habilitación servicios que no se están prestando

Poner en funcionamiento los centros de salud de zona rural y sus servicios de Promoción y Mantenimiento, además de darle la oportunidad a los servicios de UCI y oncológicos es proporcionarle a la ESE la oportunidad de crecimiento, reflejado en la mayor cobertura de usuarios, oferta de servicios, reconocimiento, ventaja competitiva y comparativa, competitividad, generación de empleo, suficiencia patrimonial, calidad en los servicios, certificación y ejemplo de crecimiento.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez, R. (2016). *Demora en tiempos de respuesta a códigos amarillos en un servicio de urgencia medicas de la ciudad de Córdoba*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Arbeláez, J., Serna, H, & Díaz, A. (2014). *Modelos gerenciales un marco conceptual* (Vol. 1). Fondo editorial catedra María Cano.
- Arnoletto, E. (2016). *La gerencia funciones básicas de la gerencia. Control interno y externo*. México: Mc Graw Hill.
- Cuervo Talero, Laura V. (2020) Planteamiento de un diagnostico organizacional como herramienta administrativa en la Clínica Odontológica Dentalpluss, Bogotá, una investigación práctica. Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/3003>
- Benalcazar, A. (2016). *Modelo gerencial para el mejoramiento de la calidad y calidez de la atención en el servicio de consulta externa del Hospital general Teófilo Dávila de Machala*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en gerencia y administración en salud, Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/43410>
- Cabrera, M. (2016). *Nivel de satisfacción del usuario externo atendido en el tópico de medicina del servicio de emergencia del hospital nacional dos de mayo, Lima noviembre 2015*. Trabajo de grado para optar al título de médico cirujano, Universidad Ricardo Palma, Lima. Obtenido de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/449/Cabrera_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Farias, D. & Oliveira F. (2017). Gestao hospitalar no Brasil: Revisao da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. Ciencia e saude coletiva. <https://www.scielo.br/j/csc/a/m8TqBZKSrC3PTzjQYwKvdSN/?format=html&lang=pt>
- Castañeda, E., & Julca, L. (2016). *Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Caster y Asociados*. Trabajo de grado para optar al título de administración, Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1965>
- Castillo, J., & Ruiz, L. (2017). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba SAC*. Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/663/Jhojan_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castillo, K. (2018). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en la empresa Sour Comunicaciones SAC Lima - 2016*. Trabajo d grado para optar al título de

Administración, Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/438>

Hernández, Fernández, & Baptista. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Perea Vázquez, Luis E. & Rojas Torres Indiana L. (2019) Modelos de Gestión en Instituciones Hospitalarias. Revista Gerencia y Políticas de salud, vol.18 num.36, 2019 Obtenido de [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/18-36%20\(2019-I\)/54559086013/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/18-36%20(2019-I)/54559086013/)

Jaramillo, G. (2019). *Plan de mejora continua basado en el modelo gerencial de Deming en una empresa de salud prepagada en el periodo de diciembre de 2018 a abril de 2019*. Trabajo de grado para optar al título de gerencia en salud, Universidad San Francisco de Quito , Quito . Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8286/1/142872.pdf>

Larrea, J. (2016). *Calidad del servicio de la consulta externa de medicina interna en el hospital central de la fuerza aérea del Perú durante septiembre - noviembre de 2015*. Trabajo de grado para optar al título de médico cirujano, Lima. Obtenido de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/452/Larrea_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mahecha, C. (2016). *Influencia de la gerencia en el mejoramiento de la atención al usuario de servicios de salud en Colombia*. Trabajo de grado para optar al título de gerencia en salud, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14549>

Martínez, M. (2017). *Modelo de gerencia por procesos en la atención de enfermería del servicio de ginecología del hospital Martín Icaza*. Trabajo de grado previo a optar al título de Magister en gerencia en servicios de salud, Universidad Autónoma de los Andes, Ambato. Obtenido de <http://45.238.216.28/bitstream/123456789/7975/1/PIUAMSS019-2018.pdf>

Martínez, M. (2017). *Modelo de gerencia por procesos en la atención de enfermería del servicio de ginecología del Hospital Martín Icaza*. Trabajo de grado para optar al título Magister en gerencia de servicios de salud, Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://45.238.216.28/handle/123456789/7975>

Mena, M. (2017). *Modelo de gestión gerencial para la empresa Neoauto de la ciudad de Quito y el desempeño laboral*. Trabajo de grado para optar al título de ingeniero en gestión gerencial, Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7331>

Narvaéz, D., & Pallares, J. (2017). *Propuesta de inclusión de población de niños invidentes en los modelos gerenciales de telefonía móvil en Colombia*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en ingeniería, Universidad de la Sabana, Bogotá. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/31048>

- Ñaupas, & Mejía. (2015). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa* (Vol. 4). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ortiz, M., & Felizzola, H. (2015). Diagnóstico de problemáticas asistenciales en clínicas y hospitales de la Barranquilla. *Revista de salud pública*. Obtenido de <https://www.scielo.org/article/rsap/2016.v18n4/592-604/pt/>
- Ramírez, V. (2016). *Calidad del servicio y satisfacción del usuario del área de farmacia del hospital de santa gema de Yurimaguas 2016*. Trabajo de grado para obtener el título de Magister, Universidad César Vallejo, Yurimaguas. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1797/ramirez_sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Trabajo de grado para optar al título profesional de psicología industrial, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Sánchez. (2015). *Satisfacción de los usuarios de la consulta externa en una institución de seguridad social en Guadalupe Nuevo León*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en ciencias de la salud Pública, Universidad Autónoma Nuevo León.
- Valenzuela, & Shoenberger. (2017). Congestión en el servicio de urgencia: respuestas basadas en evidencias a preguntas frecuentes. . *Revista Médica clínica los Condes*, 220 - 227.
- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De la Hoz, Francisco. (21 de Mayo de 2021) Cartera del Hospital de Riohacha es de \$40.000 millones. El Heraldo. Recuperado el 5 de Agosto de 2021 de <https://www.elheraldo.co/laguajira/cartera-del-hospital-de-riohacha-es-de-40000-millones-727930>
- Lozano Medina, Adalis. (6 de Agosto de 2019) Exempleados del Hospital de Riohacha denuncian que nos les han pagado más de \$300 millones. RCN Radio. Recuperado el 5 de Agosto de 2021 de <https://www.rcnradio.com/colombia/caribe/exempleados-del-hospital-de-riohacha-denuncian-que-nos-les-han-pagado-mas-de-300>
- Redacción La Guajira hoy.com (12 de Abril de 2021) Hospital de Riohacha no tiene ruta de disposición de cadáveres, advierte personal distrital. La Guajira Hoy. Recuperado el 5 de Agosto de 2021 de <https://laguajirahoy.com/riohacha/hospital-de-riohacha-no-tiene-ruta-de-deposito-de-cadaveres-advierte-personero-distrital.html>