

PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE  
LA GUAJIRA

HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN FINANZAS  
RIOHACHA  
2022

PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE  
LA GUAJIRA

HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO

Trabajo de presentado como requisito para optar el título de  
Magister en Finanzas

Directora  
OLIVIA RANGEL LUQUEZ  
PhD en Ciencias Gerenciales



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN FINANZAS  
RIOHACHA  
2022

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

Yo, **OLIVIA RANGEL LUQUEZ**, identificada con la cédula de ciudadanía No. 49.736.403, por medio del presente hago constar que el proyecto con opción a grado, presentado por **HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO** cedula de ciudadanía N° 84.093.486 expedida en Riohacha departamento de La Guajira, titulado **PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA**. Para optar por el título de Magister en Finanzas, reúnen los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha, Distrito Especial Turístico Cultural, departamento de La Guajira, el 09 de enero de 2021.

---

**OLIVIA RANGEL LUQUEZ**

**CC 40.736.403**

Director del Trabajo de Grado

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO**, identificado con **C.C No. 84.093.486**, expedida en Riohacha, La Guajira, estudiante del Programa de Maestria en Finanzas de la Universidad de La Guajira, autor del Proyecto de grado titulado: **PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA**; declaro bajo la gravedad del juramento que:

1. El presente proyecto de grado es de mi autoría;
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El proyecto no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, por tanto, los resultados presentados en el proyecto se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven.

Dado en Riohacha, Distrito Especial Turístico Cultural, departamento de La Guajira, el 06 de diciembre de 2022.

---

**HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO**  
**CC. 84.093.486**

## DERECHOS DE AUTOR

Yo, **HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO**, identificado con **C.C No. 84.093.486**, expedida en Riohacha, La Guajira, estudiante del Programa de Maestria en Finanzas de la Universidad de La Guajira, autor del Proyecto de grado titulado: **PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA**. Autorizo a la Universidad de La Guajira, para que haga de este proyecto un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten mis derechos de autor.

Dado en Riohacha, Distrito Especial Turístico Cultural, departamento de La Guajira, el 06 de diciembre de 2022.

---

**HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO**

**CC. 84.093.486**

## DEDICATORIA

El presente trabajo es el resultado de esfuerzo, constancia y dedicación, éxito compartido con quienes me ayudaron a conseguirlo.

Dedico este proyecto de Grado a Dios, un gran triunfo de los muchos más que vendrán para Él que hizo todo esto posible. Asimismo, dedico este trabajo a mi familia, a mi hijo Matteo Marquez por ser mi fuente motivacion e inspiración para poder superarme cada dia más y asi poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi amada madre y hermanos en especial a mi difunto hermano Hamilton Marquez que en paz descanse, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera en adelante y siempre ser perseverante y cumplas con mis ideales.

A mis compañeros y amigos en especial a Liliana Medina, que sin esperar nada a cambio compartio conmigo su conocimientos, alegrías y tristezas estando a mi lado apoyandome y logrando a que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos.

*Hader de Jesus Marquez Guyoso*

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por ser mi guía en todo este proceso de aprendizaje, ha sido un camino largo y lleno de grandes dificultades, así mismo de oportunidades, de tristezas y alegrías, por eso le doy gracias a él por estar siempre ahí cuando lo he necesitado, por ser mi fortaleza, mi motivación, mi esperanza, mi todo, porque todo lo que soy y seré es por su voluntad.

Gracias a mis compañeros, que más que compañeros los considero amigos, por todos los momentos que compartimos dentro y fuera de la institución, siempre los llevaré en mi corazón y en mi memoria, de donde nadie puede sacarlos.

Gracias a la Universidad de la Guajira, por el apoyo y el aporte brindado a mi formación como profesional y ser humano, por compartir sus experiencias y conocimientos y por su dedicación.

*Hader de Jesus Marquez Guyoso*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Formulación del problema .....	8
1.1.2. Sistematización del problema .....	8
<b>1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1.1. Antecedentes investigativos .....	12
<b>2.1.2. Fundamentos teóricos</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2. Planificación Financiera</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.1. Elementos del plan financiero</b> .....	<b>24</b>
<b>a) Objetivos financieros</b> .....	<b>25</b>
<b>b) Pronóstico de ventas</b> .....	<b>27</b>
<b>c) Estados financieros proyectados</b> .....	<b>28</b>
<b>d) Presupuesto de efectivo</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.2. Estrategias de financiamiento a corto plazo</b> .....	<b>31</b>
<b>a) Crédito Bancario</b> .....	<b>33</b>
<b>b) Líneas de crédito</b> .....	<b>34</b>
<b>c) Arrendamiento – Leasing</b> .....	<b>35</b>
<b>d) Financiamiento por inventario</b> .....	<b>37</b>



<b>2.3. TOMA DE DECISIONES</b> .....	39
<b>2.3.1. Etapas de la toma de decisiones</b> .....	40
a) <b>Identificar el problema</b> .....	41
b) <b>Analizar el problema</b> .....	42
c) <b>Desarrollar alternativas</b> .....	44
d) <b>Elegir entre las alternativas</b> .....	45
e) <b>Evaluación de la decisión.</b> .....	46
<b>2.3.2. Proceso administrativo para la toma de decisiones</b> .....	47
b) <b>Organización.</b> .....	50
c) <b>Dirección.</b> .....	52
d) <b>Control.</b> .....	53
2.3. Marco conceptual .....	54
2.4 Marco contextual .....	55
2.5. SISTEMA DE VARIABLES .....	57
2.5.1. Definición Conceptual .....	57
2.5.2. Definición Operacional .....	57
3. MARCO METODOLÓGICO .....	59
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	60
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	64
3.4.1. Información primaria .....	65
3.4.2. Información secundaria .....	66
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	67
3.5.1. Población .....	67
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	69
3.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	71
3.6.1. Validez del instrumento .....	71
3.6.2. Confiabilidad del instrumento .....	72
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
3.8. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	75
<b>4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	79
4.1. ANÁLISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS .....	79

4.2. Discusión de los resultados .....	94
4.3. Lineamientos estratégicos.....	97
4.3.1. Justificación .....	97
<b>CONCLUSIONES</b> .....	101
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	105
<b>ANEXOS</b> .....	108
<b>5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	4

MARQUEZ GUYOSO, HADER DE JESUS. Planificación Financiera y su Incidencia en la toma de decisiones en las entidades de salud del Departamento de La Guajira. Universidad de La Guajira, Programa de Maestría en Finanzas, Riohacha, La Guajira, 2022.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira. Como dimensiones se encuentran: Elementos del Plan Financiero, Estrategias de financiamiento a corto plazo; etapas de la toma de decisiones, proceso administrativo para la toma de decisiones. Soportado teóricamente para la variable Planificación Financiera: Gitman y Zutter (2016), Ross, Westerfield y Jordan (2018), Besley y Brigham (2016), y para la toma de decisiones Munch y García (2012), Amaru (2009), Koontz, Weihrich y Cannice (2017), Robbins y Coulter (2018) entre otros autores. Metodológicamente, se encuentra bajo el paradigma positivista y enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada, descriptiva y transversal, el diseño de investigación fue no experimental, y de campo. La población estuvo conformada por doce (12) sujetos, comprendidos entre gerentes y directores financieros de las instituciones de salud. La técnica e instrumento de recolección de información utilizada fue una encuesta tipo cuestionario de 51 ítems, teniendo las siguientes alternativas: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1). En cuanto a la validez del instrumento fue validado por (5) expertos, se aplicó la confiabilidad de coeficiente Alpha de Cronbach cuyo índice fue 0,90 encontrándose con muy alta confiabilidad, lo cual indica que es confiable para ser aplicado a la población objeto de estudio. Concluyendo que existe una mediana incidencia la planificación sobre la toma de decisiones, toda vez que los gerentes y directores de administración y finanzas de las Entidades de salud del Departamento de La Guajira, en ocasiones no verifican las posibles alternativas de solución ante un problema existente, para de esta manera escoger la más acertada en beneficio de toda la entidad, lo cual medianamente tiene su incidencia para el momento de ejecutar las acciones en materia financiera.

Palabras claves: planificación financiera, toma de decisiones, Elementos del Plan Financiero, Estrategias de financiamiento a corto plazo, etapas de la toma de decisiones.

MARQUEZ GUYOSO, HADER OF JESUS. Financial Planning and its impact on decision-making in the health entities of the Department of La Guajira. University of La Guajira, Master's Program in Finance, Riohacha, La Guajira, 2022.

## ABSTRACT

The present research had the general objective of analyzing the incidence of financial planning in decision-making in the Health entities of the department of La Guajira. As dimensions are: Elements of the Financial Plan, Short-term financing strategies; decision-making stages, administrative process for decision-making. Theoretically supported for the Financial Planning variable: Gitman and Zutter (2016), Ross, Westerfield and Jordan (2018), Besley and Brigham (2016), and for decision making Munch and García (2012), Amaru (2009), Koontz, Weihrich and Cannice (2017), Robbins and Coulter (2018) among other authors. Methodologically, it is under the positivist paradigm and quantitative approach, the type of research was applied, descriptive and cross-sectional, the research design was non-experimental, and field. The population was made up of twelve (12) subjects, comprised of managers and financial directors of health institutions. The information collection technique and instrument used was a questionnaire-type survey of 51 items, having the following alternatives: Always (5), Almost Always (4), Sometimes (3), Almost never (2) and Never (1). Regarding the validity of the instrument, it was validated by (5) experts, the reliability of Cronbach's Alpha coefficient was applied, whose index was 0.90, finding very high reliability, which indicates that it is reliable to be applied to the target population. study. Concluding that there is a medium incidence of planning on decision-making, since the managers and directors of administration and finances of the health entities of the Department of La Guajira, sometimes do not verify the possible alternative solutions to an existing problem, In order to choose the most appropriate one for the benefit of the entire entity, which has a moderate impact at the time of executing the actions in financial matters.

**Keywords:** financial planning, decision-making, Elements of the Financial Plan, Short-term financing strategies, decision-making stages.

## INTRODUCCIÓN

A nivel gerencial, la adecuada planificación de los recursos financieros es una particularidad fundamental para que puedan funcionar todas las áreas de la organización, toda vez que se presenta como un proceso diseñado para llevar un plan financiero en todas las acciones necesarias en el corto y largo plazo con respecto a las funciones de la empresa, repercutiendo significativamente sobre el rendimiento económico y las posibilidades de desarrollo futuro.

A este respecto, Morales y Morales (2014) definen la planeación financiera como aquella que pretende la previsión de las necesidades futuras de inversión o de financiamiento, para de esta manera poder satisfacer las presentes de acuerdo con objeto determinado, reuniendo un conjunto de instrumentos, métodos y planes con el objetivo de fijarse metas financieras a futuro y lograrlas de manera eficiente proporcionando beneficios que faciliten a la empresa la toma de decisiones.

En este sentido, se han visto obligadas a recurrir a herramientas que les garantice tomar decisiones acertadas y eficientes para el manejo financiero. Además, ayuda a los directivos de las organizaciones a tomar decisiones asertivas en pro del crecimiento constante de la misma, a través de la elaboración de planes financieros que faciliten las rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de cada departamento.

Por otra parte, el sector salud en Colombia de acuerdo con la ley 100 de 1993 se crea el Sistema de Seguridad Social de allí nace la descentralización de las entidades públicas en el sector salud y como consecuencia la creación de procesos como la facturación, gestión de cartera y la auditoría de cuentas médicas. Una de las principales dificultades que enfrentan las empresas de este sector es la ausencia de métodos y procedimientos actualizados con enfoque de la y su incidencia en la planificación financiera, incidiendo en la toma de decisiones de manera contundente.

Por tanto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira; la misma se estructuró de la siguiente manera: El capítulo 1 referido al problema de investigación, donde se describe el planteamiento de problema,

objetivos generales, específicos, justificación de la investigación y delimitación; seguido del capítulo 2, marco referencial contentivo de los antecedentes de la investigación; bases teóricas, marco contextual y la sistematización de las variables, con su respectiva matriz de operacionalización.

Seguidamente, el capítulo 3, referente al marco metodológico, que está conformado por el paradigma y enfoque metodológico, así como el tipo de estudio y el diseño de la investigación, las fuentes de información, la población, la muestra y las técnicas e instrumento para la recolección de datos, conjuntamente con la validez y confiabilidad de los resultados, así como se describen las técnicas de análisis y los procedimientos de investigación.

El Capítulo IV, corresponde al Análisis de los Resultados, para lo cual presenta una serie de cuadros estadísticos donde se expone el porcentaje obtenido por cada una de las opciones correspondientes a cada ítem del instrumento, lo que a su vez es contrastado con los autores que sirvieron de soporte a la investigación. Con esta información, se establecieron los lineamientos estratégicos, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo de hoy enfrenta cambios constantes tanto en economías desarrolladas como en emergentes, debido a nuevos actores en los mercados, reconocimiento de diferentes funciones e instrumentos cotizados; riesgos asociados a variaciones en los precios, las tasas de interés, los niveles de liquidez, que hacen que sean nuevas las dinámicas de hacer negocios en el mundo; es claro que los hechos prenotados, logran impacto en las empresas en todos sus niveles. Lo anterior hace imperativo que las organizaciones integren en su estructura de operación, la planeación de sus actividades, donde las tareas financieras tienen una posición privilegiada. La planeación financiera, aporta de manera efectiva al proceso de toma de decisiones, impacta en la productividad, eficiencia y finalmente en el aumento de la rentabilidad de la organización; pues una empresa que planea asegura su presencia en el mercado, al lograr congruencia entre sus procesos administrativos y su planeación estratégica; con procesos ajustados que le permiten llevar a cabo su misión y alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario que las finanzas y en particular el macro proceso de la planeación financiera, apoyen a las empresas en pro de la consecución de sus objetivos, y más aún si se piensa en empresas que participan en sectores con claras dificultades financieras de liquidez, como lo es el de la salud; particularmente enfatizada el grupo de las empresas prestadoras de salud, las cuales se han expandido vertiginosamente en los últimos años. Para optimizar sus operaciones e incrementar su capacidad financiera y de inversión, debe hacer captación de gran volumen de recursos y un adecuado manejo de estos fondos. Por lo cual, la búsqueda financiera tanto de los fondos como de los diferentes tipos de recursos son claves en el proceso de toma de decisiones en la organización.

Según Perdomo (2006), la planificación financiera es una herramienta aplicada por el administrador financiero, para que la evaluación proyectada, estimada o futura de una

empresa pública o privada, sirva como base para tomar decisiones acertadas. En concordancia con Gitman y Zutter (2016), quien señala que la misma constituye uno de los elementos que mejor determinan la necesidad de establecer correctivos y controles acerca de las políticas de gastos operativos de las organizaciones, puesto que permite racionalizarlos a las circunstancias del momento.

En apoyo a los postulados antes mencionados, el propósito de la planificación financiera es llevar a cabo un plan detallado, en el cual se describan las acciones financieras requeridas, donde además de hacer previsiones a futuro basadas en los diferentes estados financieros de la misma, se plantean objetivos financieros a cumplir, entre lo posible y óptimo, para ser evaluado con posterioridad.

En este sentido, a través de la planificación se diseña el rumbo hacia donde deben dirigirse las entidades al servicio de la salud, procurando minimizar riesgos y garantizando condiciones de éxito, por tal razón este proceso se considera como punto de partida del proceso administrativo y financiero, el mismo que se reconoce esencial para el adecuado funcionamiento de las empresas del sector salud, pues a través de ésta se previenen contingencias, se anticipan cambios en el futuro, así como también se pueden establecer medidas necesarias para afrontar cualquier eventualidad.

Atendiendo a estas consideraciones, las entidades de salud conforme a las políticas corporativas, objetivos, metas y planes de negocios, deben desarrollar sus procesos llevando a cabo en ellos planeación financiera, para para evaluar la situación de la empresa en un momento dado, así como también determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que le permitan a la organización observar los puntos de mejora, formulación de estrategias en todos los niveles, que conlleven a mejoras en el proceso de toma de decisiones.

Según Munch & García (2012), una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Así mismo, aluden los autores que la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, donde para escoger es necesario: definir y analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir entre alternativas y tomar la decisión.



En este sentido, la toma de decisiones es un proceso de análisis y elección que ayuda a administradores y en general a cualquier grupo de trabajo, departamento o área a elegir entre las alternativas disponibles de cursos de acción que las personas deben asumir con la intención de cumplir eficientemente con las actividades a desarrollar, de acuerdo con los objetivos establecidos.

De acuerdo a Fernández (2014), los países latinoamericanos ponen de manifiesto una de las mayores limitaciones de las pymes al acceso al financiamiento, debido a factores internos como externos, resaltando que dicha problemática afecta la continuidad y crecimiento de las empresas y en muchas ocasiones conlleva a la liquidación de las mismas. Teniendo como las principales causas al escaso acceso a financiamiento por su alto costo, exceso de garantías exigidas por parte de las entidades financieras, el alto grado de informalidad financiera y la incapacidad de las empresas para mostrar un positivo desempeño financiero como respaldo de sus operaciones, donde se evidencie la implantación de herramientas de planificación y la construcción de proyecciones y escenarios de evaluación.

Ahora bien, es importante señalar que la planeación financiera ayuda a mantener a flote a las empresas en momentos de grandes dificultades que se enfrentan por diferentes amenazas, como las inadecuadas fuentes de financiamiento seleccionadas, y apoyan la implementación de novedosas estrategias de inversión y correctas estructuras financieras, las cuales permiten fomentar un crecimiento acorde con el mercado donde compiten, accediendo a un nivel de estabilidad acorde en estas economías cambiantes.

Sobre este particular Gitman y Zutter (2016), afirman que son herramientas o medios a través de los cuales se cumplen las decisiones en vía de maximizar los beneficios, en pro del desarrollo y beneficio organizacional, en este caso aplicadas al financiamiento e inversión de las entidades de salud. Estas estrategias son abordadas considerando tanto las de financiamiento como de inversión.

Por otra parte, Fiagro (2009) expresa que, en las grandes empresas, el éxito no solo se debe a los productos o servicios que ofrecen o a su nivel de diferenciación; su

éxito radica en la adecuada organización, a la utilización de herramientas de gestión y una planificación financiera. Esto conjugado con otros factores es lo que los pequeños empresarios (PYMES) necesitan conocer, donde se hace necesaria esta planificación mucho más durante el desarrollo de sus operaciones, ya que algunas veces no tienen del todo claro si su negocio es rentable o no.

En Colombia, tal como ya se ha mencionado, las fluctuaciones económicas repercuten de manera importante en el sector productivo y social; al igual que otros países de América Latina debido a que las empresas no cuentan con bases firmes que les permitan mantenerse en el mercado. Ante la inestabilidad de los ciclos económicos, es fundamental que los empresarios colombianos estén conscientes de la necesidad de continuar avanzando en la senda de la productividad, eficiencia, innovación, competitividad, de mejorar constantemente sus procesos y productos, de realizar las inversiones requeridas, de buscar fuentes de financiación apropiadas en términos de costos y en plazos, y lograr sacar el mayor provecho de las políticas públicas de naturaleza económicas dirigidas para su fortalecimiento. Para ello, se requiere de una adecuada planeación financiera.

De acuerdo al Fundes (2007), en su estudio sobre los obstáculos para el desarrollo de las pymes en Colombia, se encontró que el acceso al financiamiento es uno de los factores que más preocupa a los administradores de las empresas, así como el costo de los créditos, las reciprocidades y las exigentes garantías de las entidades crediticias. Por lo cual, se propone que la selección y uso de diferentes fuentes de financiación puedan considerar a las pymes a partir de un proceso integrado de planificación financiera y proyección de estados financieros, con el objetivo de establecer una estructura financiera más adecuada.

Sobre este particular, García (2015) resalta que en Colombia las empresas que están realizando planeación financiera son muy pocas, esto debido a la falta de uso de herramientas financieras en la toma de decisiones a corto plazo lo cual está generando el problema de inestabilidad empresarial y desempleo; es decir quiebra y cierre de empresas que intentaron penetrar al mercado, pero debido a los altos costos, poca

competitividad, políticas económicas cambiantes, la falta de una planificación estratégica financiera, la mínima percepción de la gerencia acerca de la función de esta, sumado a la poca preparación del grupo de trabajo y la no utilización de herramientas financieras no pudieron perdurar en el mismo.

En el Departamento de la Guajira, las instituciones privadas prestadoras de servicios de Salud particulares (IPS) encargadas de prestar servicios médicos de consulta, hospitalarios y clínicos y de cuidados intensivos, trabajando de la mano con las entidades promotoras de salud – EPS para cumplir con los planes y servicios que requieren sus usuarios requieren contar con una planificación financiera adecuada a sus necesidades.

Por otro lado, es importante mencionar que estas instituciones por estar inmersas en un mercado muy cerrado en el cual posicionarse resulta muy difícil, si no se cuenta con una adecuada y acertada planificación financiera, pueden disminuir la calidad de los servicios prestados; atentando con ello al sentido de solidaridad y el respeto por la salud. Lo cual repercutiría en el detrimento de los márgenes de competitividad, así como en la optimización de sus recursos.

Por lo cual, esta situación amerita que se implementen herramientas de control financiero; para evitar las debilidades existentes en la toma de decisiones y así poder adoptar planes de acción acertados y adecuados para el desarrollo de estas instituciones, evitando así perjuicios a la organización que pueden menoscabar su rentabilidad.

De esta manera, la planificación financiera se puede convertir para las entidades de salud del departamento de La Guajira en un instrumento de gestión organizacional, que permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en estándar para el control de la gestión.

Desde esta perspectiva, se pretende analizar de qué manera la planificación financiera puede incidir en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira, con el propósito de contribuir a la competitividad y posicionamiento de estas instituciones prestadoras de salud. Para lo cual se plantean los siguientes interrogantes.

### **1.1.1. Formulación del problema**

Una vez planteada la situación surge el siguiente interrogante principal de la investigación:

¿Cuál es la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de La Guajira?

### **1.1.2. Sistematización del problema**

Se despliegan una serie de subpreguntas específicas las cuales dan lugar a la siguiente sistematización del problema:

¿Cuál es el plan financiero aplicado por parte de la gerencia en las entidades de Salud del Departamento de La Guajira?

¿Cuáles son las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira?

¿Cuáles son las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira?

¿Cómo es el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira?

¿Cuáles serán los Lineamientos estratégicos que pueden mejorar el proceso de planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del departamento de la Guajira?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los elementos del plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira
- Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira.
- Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.
- Caracterizar el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.
- Proponer Lineamientos estratégicos para el mejoramiento del proceso en la Planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del departamento de la Guajira.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación pretende descubrir desde la perspectiva teórica, mediante el análisis de conceptos básicos de diferentes autores sobre Planificación Financiera para la toma de decisiones a corto plazo, encontrar explicaciones a situaciones de poca liquidez para pagar sus obligaciones a corto plazo, endeudamiento excesivo y malas decisiones por parte de la gerencia que no permitirían aprovechar los recursos de la entidad y las oportunidades del mercado de la salud actual.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación formulara lineamientos para mejorar la planificación financiera para la toma de decisiones a corto plazo, a los gerentes de las Entidades de Salud, además les permitirá descubrir las formas de planificación del

efectivo, de las utilidades netas obtenidas en un periodo determinado y elaborar presupuestos que le darán coordinación general de funcionamiento y que no solo útiles para la planeación financiera interna sino que forman parte de la exigida por externos cuando se busca financiación con terceros.

Así mismo, esta investigación se convierte en una herramienta metodológica, porque los resultados obtenidos contribuirán a enriquecer futuras investigaciones realizadas bajo esta misma línea de investigación, convirtiéndose en una guía y referente para próximas averiguaciones, mediante la aplicación de cuestionarios y los procedimientos de datos que permitirán conocer cuál es la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones a corto plazo por la gerencia en Entidades de Salud del departamento de la Guajira, así como construir unos lineamientos estratégicos de mejoramiento.

Desde el ámbito social, está orientada a contribuir con el mejoramiento de los directivos en el proceso de toma de decisiones, lo cual permitirá sensibilizar a sus actores para hacer más competitivo su trabajo; y de esta manera podrán mejorar y fortalecer la calidad de la empresa y responder a las exigencias del medio.

#### **1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se centra en el área de finanzas mediante la planificación financiera para la toma de decisiones, enmarcó en la línea de investigación: Finanzas corporativas. Según Resolución 0601 de 2020. Se sustenta teóricamente en autores para la variable Planificación Financiera: Gitman y Zutter (2016), Ross, Westerfield y Jordan (2018), Besley y Brigham (2016), y para la toma de decisiones Koontz y Weihrich (2017), Robbins y Coulter (2018) entre otros.

La misma, se desarrolló en las entidades de salud del Departamento de La Guajira. Por limitaciones económicas y de tiempo solo se considerarán las entidades de salud del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha puesto que hacerla más amplia requiere de una cuantiosa inversión y no se dispone de recursos suficientes para lograrlo.

Este estudio se realizó en el periodo comprendido entre noviembre de 2017 hasta julio de 2022, donde se recopiló la información necesaria, se aplicaron los instrumentos respectivos y se analizaron los datos arrojados.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. Antecedentes investigativos

A continuación, se presentan algunos estudios realizados a través de los proyectos de investigación de maestrantes y doctores, artículos, producto de la revisión bibliográfica, cuyas variables objeto de estudio estén relacionadas con planificación financiera y la toma de decisiones en diversas instituciones y sectores, razón por la cual se consideraron relevantes y de vital importancia para la elaboración del presente trabajo.

Se presenta a Castro (2020). ***La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Bluecorp S.A. año 2022***, para optar grado académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. Tuvo como objetivo realizar el análisis financiero de la empresa Bluecorp S.A. de los períodos 2010 al 2019, que sirva como base para diseñar la Planeación Financiera año 2022 de la empresa Bluecorp S.A. La cual, permita mejorar la rentabilidad, a través de estrategias elaboradas mediante un Balanced Scorecard, que facilite un adecuado control y la correcta toma de decisiones.

Metodológicamente, la investigación se acogió al paradigma sociocrítico, bajo el enfoque cuantitativo, el método fue analítico – Sintético, fue un estudio de tipo descriptiva, con diseño de campo, para la recolección de información se utilizaron estados financieros, declaraciones de impuesto a la renta de los años 2010 al 2019, se realizaron entrevista al Gerente General de la empresa.

Entre los resultados se encontró que, al realizar la planificación financiera, la empresa presentó índices financieros favorables. Al año 2022 se proyecta incrementar su rentabilidad y liquidez, los cuales, cumplieron con los objetivos establecidos, logrando



así el cumplimiento de las metas y estrategias financieras dentro del cuadro de mando integral.

Concluyendo que el capital de trabajo al año 2019 arrojó un valor negativo de - \$363.871,12, la empresa tiene un alto porcentaje de obligaciones a corto plazo, las cuales terminaron resultando ser deuda cara, ya que dentro del flujo de efectivo se debe contar con cuotas altas de pago de dichas obligaciones, lo que podría estar influyendo en un capital de trabajo negativo. Además, carece de estructura administrativa sistematizada y planificación financiera por lo tanto se propone un Sistema de Planificación Financiera basado en un Balanced Scorecard.

La investigación mencionada, fue utilizada en el marco del actual estudio como fuente de información para completar el marco teórico y metodológico del mismo, específicamente sirvió como referente bibliográfico para la investigación de la variable objeto de estudio "Planificación Financiera", así como la dimensión Elementos del Plan Financiero.

Seguidamente, Ponce (2020) con la investigación *Programa de planificación financiera hotelera para la construcción de conocimientos de gestión financiera en estudiantes de administración de servicios turísticos*, para optar al grado de magister gestión de empresas turísticas y hoteleras, Universidad San Martín de Porres. Perú. Tuvo como objetivo determinar de qué manera un Programa de planificación financiera hotelera diseñado e impartido por el investigador, contribuye en la construcción de conocimientos sobre gestión financiera en los estudiantes de Administración de Servicios Turísticos de la Universidad Peruana de Las Américas, quienes fueron seleccionados como caso de estudio.

Metodológicamente, se utilizó el diseño pre experimental donde se trabajó con una población de 93 estudiantes pertenecientes en su totalidad por VII, IX y X ciclo de estudios de la universidad referida. El programa aplicado tuvo una duración de cuatro sesiones y un total de 16 horas. Así mismo, se empleó como instrumento una prueba de conocimientos de puntaje máximo 20, aplicada en dos momentos, como pre prueba al

inicio del programa, y como pos prueba al culminar el programa, lo cual permitió una comparación de resultados.

Teniendo como resultados, que se indicó que hubo una mejora en la construcción de conocimientos por parte de los estudiantes, donde se obtuvo de manera general una media de 10,20 en la pre prueba y de 16,83 en la pos prueba. Por otro lado, se comprobó mediante la prueba no paramétrica de Wilcoxon que el Programa de planificación financiera hotelera contribuye en la mejora de la construcción de conocimientos en los estudiantes de manera significativa, para ello se presenta la evidencia estadística.

Como aporte para la presente investigación, fue utilizada en el marco del actual estudio como fuente de información para completar el marco teórico y metodológico del mismo específicamente sirvió como ayuda bibliográfica para la investigación de la variable objeto de estudio “Planificación Financiera”, así como la dimensión Elementos del Plan Financiero, siendo una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la asignación recursos en las empresas

Soto (2018), quien realizó una investigación titulada: *Planificación financiera y toma de decisiones en el sector servicio refrigeración industrial del Municipio Maracaibo*, para optar al grado de Magister en Gerenciar Empresarial en la universidad privada Dr. Rafael Bellos Chacín. Tuvo como objetivo determinar la relación de la planificación financiera y la toma de decisiones en el sector servicio refrigeración industrial del Municipio Maracaibo, sustentado bajo los postulados de Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2008), Penzini (2012), Robbins (2011), Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999), entre otros.

Metodológicamente el tipo de investigación fue descriptiva-correlacional, bajo un diseño transeccional correlacional, de campo. La población para este estudio estuvo conformada por un total de dieciséis (16) empresas de servicios industrial de refrigeración en el municipio Maracaibo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta donde se realizó un instrumento aplicado a la población de estudio el cual estuvo compuesto sesenta (60) ítems, de alternativas tipo Likert (S, CS, AV, CN y N). La validez estuvo comprendida por cinco (5) expertos en finanzas y metodología, la

confiabilidad del instrumento fue a través de la confiabilidad de Alfa-Cronbach. La cual arrojó un resultado de 0,94 posicionándola altamente confiable para su aplicación.

Como resultado se obtuvo que las empresas carecen de herramientas que le permitan tomar en cuenta los beneficios económicos a corto plazo para así seleccionar la mejor alternativa, ya que estas casi nunca verifican sus posibles consecuencias al momento de seleccionar la mejor alternativa. Por ello, se recomendó a las empresas de servicio refrigeración de industrial, distingan los factores más resaltantes en las necesidades de liquidez, riesgo, costos operacionales, inestabilidad económica, política fiscal, control de cambio e inflación que intervienen en el funcionamiento de la planificación financiera, dándolos a conocer a través de mesas de trabajo.

El aporte central de la investigación presentada por Soto (2018), se refiere al análisis teórico de la variable planificación financiera y en la dimensión elementos del plan financiero, no obstante, a pesar de ser del mismo sector y contexto fue de gran apoyo teórico. De igual manera los resultados podrán ser comparados con los resultados de la presente investigación.

Seguidamente Gamboa (2017) realizó una investigación titulada *La Planificación financiera en la mejora de la gestión administrativa en las facultades de las universidades públicas del Ecuador: caso Universidad Estatal de Milagro - 2013 – 2016*. En la Universidad Nacional de San Marcos Lima – Perú, para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas. La investigación trata la importancia de la planificación financiera en la gestión de las Facultades de las Universidades Públicas del Ecuador, Caso Universidad Estatal de Milagro – Ecuador 2013 -2016, así como la influencia en el desarrollo de las organizaciones dedicada a la formación de profesionales en administración.

En el desarrollo de la investigación, se consideró un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, con diseño no experimental o transversal, la población estuvo compuesta por empleados de las facultades de la Universidad Estatal de Milagro Ecuador 2013 – 2016. Las técnicas de investigación que se realizó la encuesta y entrevistas. Se utilizó el Método Analítico – Sintético, para la caracterización del proceso de la planificación

financiera de las Facultades de la Universidad Estatal de Milagro y las Universidades Públicas del Ecuador 2013-2016. Se sometió al proceso de validación por siete expertos y determinación de confiabilidad, obteniendo un valor de 0,92. Se calcularon medidas descriptivas como la media aritmética, coeficiente de correlación y otros para describir cada variable y su relación entre ellas.

Los resultados evidenciaron que dados los permanentes cambios que se viene experimentando en el contexto socio económico se han establecido nuevas exigencias para los agentes económicos u organizaciones en general que tienen que actuar con eficiencia y producir buenos resultados es decir adoptar una gestión administrativa eficiente para ser competitivo y estar vigente, lo que conlleva a fijarse objetivos y metas orientados al desarrollo institucional, expuesta por la planificación.

Además, se destaca los aportes de la planificación financiera en la gestión administrativa como técnica que viabiliza el logro de los objetivos, mejora los procesos de desarrollo de las organizaciones, que, para el presente estudio, comprende a aquellas dedicadas a la formación de profesionales de administración en las universidades públicas del Ecuador. Concluyendo que la planificación financiera desarrolla estrategias y orientaciones de los recursos financieros a ser implementadas en distintas áreas de toda organización.

Como aporte para la presente investigación se utilizaron las definiciones de planificación financiera dados en el marco teórico, siendo principalmente los fundamentos desarrollados de los elementos de la planificación financiera que definen el conjunto de objetivos y políticas desarrolladas como proceso secuencial de toma de decisiones anticipadas, en los presupuestos anuales, los que presentan el plan de acción normativo para cada ejercicio relacionado al año.

Seguidamente, se menciona como referente a Masilo & Gómez (2016), con su artículo de investigación publicado en la Revista CIMEXUS, denominado: *Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México*. Este artículo tuvo como objeto diseñar, desde un punto de vista financiero y empírico, un modelo de planeación financiera.

Se realizó una investigación con un enfoque cuantitativo del tipo descriptiva. El modelo refleja los conceptos fundamentales, ya que se entiende que éstos son esenciales para el adecuado desarrollo y aplicación de la planeación financiera; el modelo es práctico, holístico, descriptivo, flexible y diseñado sobre una planilla de cálculo y permite los ajustes necesarios a las características especiales que se observan en los mercados emergentes.

La estructura del artículo consta de una explicación de las diferentes propuestas sobre modelos de planeación financiera y sus características; una revisión de los conceptos fundamentales sobre negocio, dinero, contabilidad, planeación y valor; el diseño propuesto del modelo empírico de planeación financiera para las pymes de México. Como resultado manifiesta que la planeación financiera, en especial en mercados emergentes, es una de las herramientas más importante para la toma de decisiones financieras. Ésta se puede definir como el proceso que describe las actividades económicas y la asignación de recursos de las empresas.

Como aporte para la presente investigación se utilizarán los fundamentos desarrollados de planeación financiera, asociados a la variable de estudio, planificación financiera, que estén directamente vinculados con las estrategias de las empresas como herramienta fundamental para la toma de decisiones financieras y operativas. De igual forma, se utilizará la metodología para definir criterios de indicadores que conforman la dimensión elementos del Plan Financiero.

Para la Variable Toma de decisiones se tienen los siguientes antecedentes:

Primeramente, se presenta a Moya, Cortés y Martínez (2019) publicaron un artículo en la Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación titulado "*Proceso de toma de decisiones en MiPymes hoteleras de Boyacá, Colombia*". El artículo buscó identificar el proceso de Toma de Decisiones, TD, en las empresas hoteleras afiliadas a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, Capítulo Boyacá. Se establecieron las características, el proceso y las herramientas usadas en la TD, resaltándose que se trata de un proceso en el que, entre varias alternativas, se elige una que pueda orientar los cursos de acción y resolver un problema actual o potencial.

La investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo y partió de la revisión bibliográfica; luego, se aplicó una encuesta estructurada a 59 empresas hoteleras como población objeto de estudio. La muestra se seleccionó a través de un muestreo aleatorio simple sin reposición, con un tamaño muestral de 54 gerentes, en establecimientos de alojamiento ubicados en quince municipios del departamento de Boyacá. El instrumento fue evaluado por cinco expertos vinculados al sector hotelero, para establecer el cumplimiento de los criterios de: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia, siendo su confiabilidad calculada a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando 0,952.

Los resultados indican que las empresas estudiadas corresponden en un 70,9% a microempresas, donde los gerentes desarrollan un proceso estructurado en la TD, con la tendencia a aplicar algunas acciones al uso de herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente. Además, las 54 empresas estudiadas están organizadas por áreas, las cuales delegan la responsabilidad para llevar a cabo los procesos estructurados.

Se concluyó que existen diversos estilos de decisión y de liderazgo, de acuerdo con las diferentes posturas o puntos de vista; en consecuencia, es difícil determinar cuál de ellos es el mejor, puesto que cada situación y cada problema requieren de un estilo propio, según las circunstancias, la objetividad, la importancia de la decisión, la relevancia, las probabilidades de éxito, la experiencia y liderazgo del gerente, el apoyo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo de trabajo.

El aporte del antecedente realizado por Moya, Cortés y Martínez (2019) fue de gran relevancia en cuanto a las bases teóricas actualizadas referidas a la variable toma de decisiones. De igual manera, sus resultados permitieron conocer cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en cualquier organización, llevando a cabo el procedimiento debido.

Salazar (2018) realizó la investigación: “*Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León*”, realizada en la universidad Montemorelos – México, para optar al grado de Maestría en Administración. Teniendo como objetivo general evaluar el grado de uso

de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León.

La metodología utilizada en la investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, transversal, de campo y cuantitativa. La población estuvo compuesta por empresas registradas y no registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, de los cuales se tomó una muestra de 100. Para la recolección de los datos se elaboró un instrumento para medir el grado de uso de la información financiera en la toma de decisiones de las empresas de la región citrícola de Nuevo León, conformado por 31 ítems.

En cuanto a los resultados, el estudio reveló que si existe una relación fuerte entre el grado de uso de información financiera y la toma de decisiones. Para comprobar la hipótesis nula principal, se aplicó la prueba estadística  $r$  de Pearson. El resultado obtenido de  $r$  fue de .841 y el nivel de significación  $p$  de .000. Se concluyó la existencia de una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable uso de información financiera y toma de decisiones. De igual manera, el estudio también mostró que según los niveles utilizados en la escala de Likert casi siempre se usa la información financiera y casi siempre se toman buenas decisiones.

La investigación de Salazar (2018) significa un aporte para el presente estudio en cuanto a la utilización de la variable proceso de toma de decisiones y sus dimensiones que aportaron información sustentable para la elaboración del instrumento de recolección de datos, al mismo tiempo ayudó a sustentar y establecer comparaciones en la teoría reflejada.

Por su parte, Esquivel y Rosales (2018), presentaron una investigación titulada: *Estilos de toma de decisiones y de liderazgo de docentes de educación básica regular*, para obtener el grado de Maestro en Educación, Mención Gestión y Acreditación Educativa. Universidad Católica de Trujillo. Perú. Tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo en docentes de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, región La Libertad, que laboraron en el año lectivo 2016. Teniendo como dimensiones:

Clasificación de las decisiones, pasos y estilos en la toma de decisiones, Estilos de liderazgo. Sustentado en las bases teóricas de Santrock (2004), Robbins (1999), Bolívar (2011), entre otros.

Metodológicamente fue una investigación de enfoque cuantitativo, de acuerdo a la técnica de contrastación es de tipo descriptivo y según la orientación, básica. Se formularon hipótesis de asociación de variables y para su contrastación se usó el diseño de investigación descriptivo de asociación de variables correlacional. La recolección de datos primarios respecto de las variables se realizó aplicando los cuestionarios de estilos de toma de decisiones y de liderazgo, los mismos que previamente fueron validados. Y el estadístico de prueba de hipótesis usado fue la prueba chi cuadrado de Pearson.

Entre los resultados importantes en los estilos de toma de decisiones más frecuentes fueron el analítico (48%) y directivo (49%), así como predominó los estilos de liderazgo transformacional (73%) y transaccional carismático (27%), sin encontrarse casos de liderazgo laissez faire. Asimismo, se encontró que existe algún grado de relación o asociación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo, sin llegar a ser significativa ( $p > 0.05$ ); resultado que se obtuvo de la prueba de hipótesis.

Concluyendo que existe relación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular de primaria y secundaria de educación básica regular según escala magisterial, que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo en el 2016, aunque sin llegar a ser significativa ( $p > 0.05$ ); resultado que se obtuvo de la prueba de hipótesis, al rechazar la hipótesis de investigación luego de encontrar un valor obtenido de chi cuadrado igual 3.914, menor que el valor tabular igual a 7.815, valor determinado considerando un nivel de significancia de 0.05 y 3 grados de libertad.

Este antecedente de Esquivel y Rosales (2018), fue de gran apoyo para la investigación realizada toda vez que tiene relevancia desde el punto de vista metodológico, puesto que de acuerdo al tipo y diseño de investigación, es similar a la que se estará desarrollando, por lo que, sirve de referente para la realización del diseño del instrumento de recolección de datos, al mismo tiempo que, con sus amplios resultados permitirá que pueda ser un punto de comparación en la fase de discusión de



los resultados, a la vez que la información teórica que proporciona, aportó datos para ampliar las bases teóricas.

Por otra parte, se tiene a Espinosa (2017), quien realizó una investigación la cual lleva por titulada: *“Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú”*. En la Universidad del Rosario – Colombia, para optar al título de Doctor en Ciencias de la Dirección. Tuvo como propósito examinar la relación entre liderazgo y los resultados organizacionales de esfuerzo extra, efectividad y satisfacción de los colaboradores e identificar si los estilos de toma de decisiones ejerce un rol mediador.

Se llevó a cabo mediante una metodología cuantitativa, ubicándose en el tipo de investigación explicativo con abordaje empírico-analítico, de igual manera el diseño de investigación fue no experimental, de campo y transeccional en una muestra de 363 participantes procedentes de Colombia, Ecuador y Perú. El instrumento contuvo 45 ítems en escala Likert de cinco puntos (Nunca a Frecuentemente o Siempre). Los niveles de confiabilidad reportados se encuentran entre 0.69 y 0.83. las respuestas dadas por los participantes fueron tabuladas en el programa informático SPSS Statistics 24 (IBM, 2017) para su posterior depuración y análisis univariado (p.ej. distribuciones de frecuencia, y estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión), bivariado (p.ej. comparaciones de media o varianza y correlaciones de orden cero).

Los resultados de la investigación, permitieron concluir que el modelo Rango Total de Liderazgo cuenta con evidencia satisfactoria sobre su configuración de tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo), los cuales mostraron relaciones significativas con las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

Asimismo, se identificó la mediación parcial del estilo racional de toma de decisiones en las relaciones entre el liderazgo transformacional y las variables de resultado; también se identificó la mediación total del estilo evitativo de toma de decisiones que vincula en sentido opuesto al no liderazgo con la efectividad. Estos

resultados son discutidos y analizados con base en el sustento conceptual y empírico previamente revisado.

La investigación realizada por Espinosa (2017) generó aportes en el presente estudio mediante la aplicación de la variable toma de decisiones, dimensiones e indicadores factores determinantes a la hora de investigar, además servirá de sustento bibliográfico, de igual manera aporta teoría relacionada con las dimensiones e indicadores que soportan el estudio. Así como también para la construcción del instrumento de recolección de datos.

### **2.1.2. Fundamentos teóricos**

Las bases teóricas representan un conjunto de elementos conceptuales que sirven de apoyo para abordar sistemáticamente el problema de investigación, sirviendo de sustento para orientar el estudio, a su vez, el análisis de las variables planificación financiera y toma de decisiones, con sus dimensiones e indicadores, los cuales presentan aspectos importantes.

## **2.2. Planificación Financiera**

La planificación financiera es una herramienta de gran relevancia, con el que cuentan las empresas en los procesos de toma de decisiones, la cual comprende una proyección en el tiempo de los documentos financieros y contables, con el propósito de disponer de una guía de actuación, o de una referencia, que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos, las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta tanto los medios que se tienen como los que se requieren para lograrlo.

Según Gitman y Zutter (2016), la planeación financiera, es un proceso y una técnica de operaciones que proporciona a la empresa una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones a nivel económico y financiero, permitiéndole alcanzar sus objetivos. Asimismo, el autor indica que, dentro de dicha planificación, existen dos aspectos claves los cuales son la planeación de efectivo y de utilidades. La primera,

está relacionada con la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa, mientras que la segunda con la preparación de estados financieros proforma.

Por otra parte, para Besley y Brigham (2016), esta alude a la proyección de las ventas, ingresos y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones y de esta manera lograr las metas organizaciones alcanzando el éxito de las mismas, pudiendo determinar los objetivos de las organizaciones en base a lo pronosticado y de esta manera alcanzar una adecuada administración.

Mientras Ross, Westerfield y Jordan (2018) indican que la planificación enuncia la manera en la que se van a alcanzar las metas financieras, así como también la declaración de lo que se va a hacer en el futuro, dicho autor también señala que la implantación de la misma tarda mucho tiempo y que requiere de decisiones que se tomen anticipadamente, para que de esta manera se logre un crecimiento dentro de las organizaciones donde la apliquen.

En ese sentido, al contrastar a los autores citados puede observarse como difieren a lo que respecta la planificación financiera debido a que Besley y Brigham (2016) especifican cada una de las actividades como lo son la proyección de ventas, ingresos y activos. Por otro lado, Gitman y Zutter (2016) señala que ésta proporciona rutas teniendo como fin el logro de los objetivos de la organización y Ross et al (2018) manifiestan que la misma enuncia la manera como se van a alcanzar las metas financieras de la empresa.

Para efectos de la presente investigación se fija posición con Gitman y Zutter (2016), porque su concepto aporta a los objetivos que se quieren alcanzar con la misma, quien analiza e interpreta la planificación financiera, como el conjunto de medios, llevados por sus políticas y pasos a seguir, para conseguir los beneficios financieros esperados.

Sobre la base de las ideas expuestas, se concluye que la planificación financiera se refiere principalmente a estrategias y programas relacionados con las diferentes actividades de la empresa, teniendo presente los elementos del plan financiero tales

como las proyecciones de ventas, ingresos y activos para el logro de los objetivos, con la finalidad de determinar los recursos necesarios, decidiendo finalmente la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

### **2.2.1. Elementos del plan financiero**

En todo plan debe estar influidos los elementos que debe contener el mismo, siendo este un conjunto de estrategias que deben llevarse a cabo en las actividades de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos financieros, las proyecciones de ventas, ingresos y activos, así como las diferentes proyecciones para determinar los recursos necesarios en la empresa.

Sobre este particular Gitman y Zutter (2016) establece distintos pasos para el buen desarrollo del proceso de la planificación financiera tales como: proyectar los estados financieros, determinar los fondos necesarios, establecer y mantener un sistema de controles, diseñar procedimientos para ajustar el plan y establecer un sistema compensatorio de administración. De igual forma, Brigham y Houston (2016) señalan distintos pasos para el buen desarrollo del proceso de la planificación financiera necesarios para poder poner en marcha este proceso de planificación financiera los cuales se refiere a la proyección de los estados financieros y aportes de ellos, analizando los efectos que el plan tendrá en las actividades previstas, así como también la determinación de los fondos necesarios para un plan de 5 años.

Por su parte, Ross et al (2018) expresan que el proceso de planeación financiera establece las directrices para el cambio de la compañía, estas deben incluir una identificación de las metas financieras de la empresa, para que de esta manera se pueda realizar un análisis de las diferencias entre dichas metas y el estado financiero actual de la empresa, reportando las acciones necesarias para que la compañía alcance sus metas financieras y de esta manera poder cumplir los objetivos.

Al confrontar a los autores, los mismos difieren en lo que respecta a los elementos de la planificación financiera debido a que Besley y Brigham (2016) especifican cada una de las actividades como lo son la proyección de ventas, ingresos y activos. Por otro lado,

Gitman y Zutter (2016) señala que ésta proporciona rutas que tienen como fin el logro de los objetivos de la organización y Ross y col. (2018), quien señala que la misma enuncia la manera en la que se van a alcanzar las metas financieras.

De acuerdo con la postura de los autores en sus definiciones, el investigador fija posición por Gitman y Zutter (2016) debido a que sus aportes permiten una fácil adaptación de la planificación financiera en una organización por ser más completa y explícita, señalando cada una de las proyecciones y actividades que se desarrollaran en las mismas, pudiendo de esta manera alcanzar el éxito al momento de su implantación.

Para el autor de esta investigación, los elementos de la planificación financiera se refieren principalmente en una serie de estrategias y programas en cuanto a las actividades de la empresa, así como también las proyecciones de ventas, ingresos y activos para el logro de los objetivos, logrando las diferentes proyecciones para determinar los recursos necesarios, decidiendo posteriormente la forma de satisfacer requerimientos financieros.

#### **a) Objetivos financieros**

Los objetivos financieros de una empresa, se corresponden con los resultados monetarios esperados en la directiva. Algunos ejemplos de estos objetivos son: rendimiento sobre la inversión; índice de endeudamiento total; relación del capital de trabajo; relación del pasivo a plazo mayor de un año, respecto al activo fijo; existencias en la caja y bancos, en relación con el volumen de ingresos.

Para Thompson y Strickland (2017), los objetivos financieros se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que alcance la organización en el ámbito financiero; además, son la señal de un compromiso con resultados tales como el aumento de las utilidades, un rendimiento aceptable sobre la inversión, crecimiento de dividendos, incremento en el precio de las acciones, buen flujo del efectivo y crédito comercial, entre otros aspectos relacionados con las finanzas de la empresa, los mismos deben ser compatibles y coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Según los autores Münch y García (2012), una vez establecidos la misión, la visión, los propósitos se determinan los objetivos, los cuales son aquellos elementos que constituyen los resultados que la organización pretende alcanzar y/o conseguir, son las soluciones por lograr, determinados cuantitativamente y fijados para llevar a cabo en el transcurso de un periodo específico.

Mientras Perdomo (2008), los define como las metas visibles y cuantificables con el propósito de alcanzar una empresa. Algunos ejemplos de objetivos financieros son: rendimiento sobre la inversión; índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero); relación del capital de trabajo; relación del pasivo a plazo mayor de un año, respecto al activo fijo; existencias en cajas y bancos, en relación con el volumen de ingresos; rotación de cuentas por cobrar; rotación de inventarios; dividendos por acción; porcentaje de utilidad sobre ventas; tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo; mezcla o composición de los créditos bancarios, entre otros.

Al confrontar lo planteado en las teorías de los autores tienen similitud con respecto a la definición de objetivos para Thompson y Strickland (2017), se relacionan con los resultados y logros monetarios de la empresa, Münch y García (2012) son aquellos que constituyen los resultados que la organización y Perdomo (2008), son las metas visibles y cuantificables con el propósito de alcanzar una empresa. Se fija posición con Thompson y Strickland (2017), ya que define con más claridad los objetivos financieros enfatizando que van direccionados hacia los resultados monetarios esperados de acuerdo a un plan.

Por último, tomando en consideración las definiciones anteriores, los objetivos son las metas hacia las cuales está orientada una actividad. Dichos objetivos deben ser factibles, así mismo deben estar orientados a la misión y visión. Por eso juegan un papel muy importante; porque son esenciales para el éxito en la planificación estratégica de la empresa.

## **b) Pronóstico de ventas**

La clave de la exactitud de la mayoría de los presupuestos de efectivo es el pronóstico de ventas, el cual también se refiere a los servicios prestados, en el mismo se suministran los gastos en los cuales se van a incurrir, y de esta manera elaborar los presupuestos de: producción, compras, gastos de ventas, gastos administrativos, que se tiene previsto durante un periodo establecido.

Para Besley y Brigham (2016), el pronóstico de ventas es el componente más importante de la elaboración de pronósticos financieros de una empresa, por lo general, este comienza con una revisión de las ventas de los últimos 5 o 10 años, se basa en un período futuro, generalmente se apoya en las tendencias recientes de las ventas más el pronóstico de la perspectiva económica de la nación, región, industria y así por el estilo.

Por su parte, Gitman y Zutter (2016) alude que es la predicción de ventas de la empresa, correspondiente a un período específico, basados en datos externos o internos que se utilizan como información necesaria para el proceso de planificación financiera a corto plazo, y que dicho pronóstico toma en cuenta factores importantes para la realización de ajustes, de igual manera señala que la entrada clave para los estados proforma es el pronóstico de ventas.

De igual manera Van Horne y Wachowicz (2010) describe el pronóstico de ventas como la clave para la precisión en la mayoría de los presupuestos de entradas y salidas de efectivo, el mismo debe basarse en un análisis de los datos internos, externos o combinados donde se toman en cuenta diversos factores que ayudan a realizar dicho pronóstico para su utilización en la fijación de objetivos organizacionales y de esta manera prever las herramientas necesarias para un mejor manejo de recursos.

De acuerdo a lo anteriormente citado, se puede decir que Besley y Brigham (2016) Gitman y Zutter (2016); y Van Horne y Wachowicz (2010) concuerdan en que dicho pronóstico se basa en la estimación de las ventas para un periodo financiero determinado, y al mismo está basado en datos externos e internos, incluyendo factores ayudando a la realización de los ajustes necesarios dentro de su aplicación, así como

también la fijación de objetivos que ayudan a una organización en cuanto a la administración de los recursos y el cumplimiento de sus metas. Se fija posición con Van Horne y Wachowicz (2010), toda vez que los mismos precisan que se realiza un análisis de los presupuestos de entradas y salidas de efectivo.

Desde la perspectiva del investigador, el pronóstico de ventas es aquel que pretende hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo futuro, este pronóstico se realiza con base a los datos internos y externos; siendo esto una clave para el proceso de planificación a corto plazo. Para efectos de esta investigación, va empieza con la preparación de los estimados de los servicios prestados en la salud en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.

### **c) Estados financieros proyectados**

Los estados financieros proyectados son documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros, lo cuales indican las proyecciones de los estados financieros de la empresa, se presentan para por lo menos tres años y de preferencia hasta cinco años. Lo más adecuado es que los pronósticos incluyan Estados de Situación Financiera, Estados de Resultados Integrales, Estados de Flujo de Efectivo, así como presupuestos de efectivo.

Según Gitman y Zutter (2016), los mismos son tomados muy en cuenta por los accionistas, acreedores y administradores de la organización. Aunado a ello, menciona que varios métodos para la estimación de los estados financieros proforma se basan en las creencias de que las relaciones financieras reflejadas en los estados financieros de las empresas pasados de la compañía no cambiarán el periodo entrante.

Por otra parte, Van Horne y Wachowicz (2010) plantean que los estados financieros esperados en el futuro, basados en las condiciones que los directores esperan encontrar y las acciones que planean emprender. Asimismo, alude que los estados financieros proforma incluyen cálculos esperados de todos los activos y pasivos, además de los rubros del estado de resultados.



Mientras, Ross et al (2018) aclaran que la frase pro forma significa literalmente “como una cuestión de forma”, y para este caso, significa que los estados financieros son la forma utilizada para resumir los distintos sucesos proyectados para el futuro ahora bien, plantea que un modelo de planificación financiera, como mínimo, generará tales estados basándose en proyecciones de partidas claves, como lo son las ventas lo que ayuda a las empresas a tener una perspectiva del futuro para tomar decisiones y de esta manera poder obtener un crecimiento.

Al realizar la confrontación de las posturas de los autores citados coinciden en sus definiciones sobre de estados financieros proforma, pues la diferencia entre sus planteamientos viene dada por el aporte que realizan posteriormente. En este sentido, Gitman y Zutter (2016), agregan cuales son las herramientas necesarias para la elaboración de los mismos. Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2010) comparan estos estados con otro elemento de la planificación financiera, el presupuesto de efectivo; A su vez se debe resaltar que se fija posición sobre Ross y otros (2018), pues este sirve de ayuda para comprender el significado de la frase “pro forma”, el cual no es explicado como tal por los demás autores.

En este sentido, se puede decir que los estados financieros y pronóstico de ventas son utilizados por las empresas para elaborar estados financieros proyectados, conocidos como estado de resultado y balance general proforma, los cuales forman parte del proceso de planificación financiera, y son de gran interés para los accionistas, acreedores, administradores, entre otros.

Aunado a lo anterior el investigador señala que después de analizar los estados proforma, la gerencia de las entidades de salud del Departamento de La Guajira, puede empezar a realizar ajustes con el objeto de alcanzar las metas financieras a corto plazo que la empresa se ha propuesto. Por ejemplo, si el nivel proyectado de cuentas por cobrar es demasiado alto, pueden realizarse cambios en las políticas de crédito a fin de evitar esta situación. Por todo lo anterior, los estados estratégicos son de esencial importancia para la factibilidad de los planes financieros de la empresa en el año siguiente.

#### **d) Presupuesto de efectivo**

El presupuesto de efectivo es una herramienta diseñada para ser utilizada para periodos cortos de un año, dividiéndolo en intervalos pequeños, dependiendo de la naturaleza de la empresa, esto por supuesto y considerando que muchas empresas presentan un patrón de flujo de efectivo estacional, utilizan la frecuencia mensual y las empresas que tienen patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales.

Según Gitman y Zutter (2016), dicho presupuesto también es conocido como pronóstico de caja, considerándolo como un estado de los flujos positivos y negativos de efectivo planificados en la organización, empleado para estimar sus requerimientos despectivos a corto plazo, con gran atención en la planificación de excedente y escases del mismo; además señala que por lo general se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos de tiempo más pequeños.

Por su parte, Gooderl (2012) menciona que el presupuesto de efectivo es una de las principales herramientas que el propietario de una empresa puede utilizar para administrar los flujos de efectivo. De este modo, el autor refiere que este tipo de presupuesto tiene que ver específicamente con el dinero bien sea recibido o pagado. Cabe destacar que, para el autor, este presupuesto se compone del listado de los recibos y desembolsos de efectivo por un corto periodo, como una semana o un mes.

De acuerdo a Van Horne y Wachowicz (2010), también es denominado presupuesto de entradas y salidas de efectivo, el mismo se calcula mediante la proyección de efectivo de una empresa a lo largo de diferentes periodos, además este presupuesto muestra el momento, así como también la cuantía de las entradas y salidas esperadas de efectivo en el periodo objeto de estudio; con dicha información los directores financieros estarán en mejores condiciones para determinar las futuras necesidades de efectivo en las empresas, planificar el financiamiento de tales requerimientos, controlar el efectivo y la liquidez de las mismas.

Como se puede observar, las propuestas realizadas por dichos autores contienen prácticamente la misma idea, sin embargo, Gitman y Zutter (2016), como punto a favor

hace mención a la planificación de excedente y escasez de efectivo dentro del presupuesto, mientras Gooderl (2012) menciona que es una de las principales herramientas que el propietario, finalmente Van Horne y Wachowicz (2010) incluyen algunos beneficios que trae la elaboración de presupuesto de efectivo.

Para efecto de la presente investigación se tomará lo propuesto por Gitman y Zutter (2016), quienes contemplan aspectos importantes sobre los presupuestos de efectivo, y, por ende, resulta más adecuada y completa para este estudio, toda vez que señala que dicho presupuesto se emplea para estimar requerimientos despectivos a corto plazo, teniendo en cuenta la planificación de excedentes y escasas de este.

En este sentido se concluye que el presupuesto de efectivo, es un presupuesto de efectivo es aquel que determina las necesidades futuras de efectivo, bien sea en entradas y desembolsos, y poder planificar el financiamiento de estas necesidades y la liquidez de la empresa, preparándose estos presupuestos proyectándolos anualmente con intervalos mensuales y si son muy volátiles estos intervalos deben realizarse con una frecuencia semanal.

### ***2.2.2. Estrategias de financiamiento a corto plazo***

La estrategia de financiamiento corto plazo surge a partir de un proceso de planificación financiera, siendo un patrón o plan general que muestra la dirección y el empleo de los recursos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, en este sentido, es la manera en que una entidad, organización puede obtener recursos financieros en un lapso menor a 1 año, para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

A este respecto, Gitman y Zutter (2016), definen el financiamiento a corto plazo como los adeudos que vencen al cabo de un año o menos, y que son empleados para satisfacer necesidades estacionales y de activos circulantes. Para Weston y Copeland (2013), el financiamiento a corto plazo son aquellas deudas originalmente programadas para reembolsarse dentro de un año. Existe una gran variedad de créditos a corto plazo disponibles para la empresa, por lo que se debe conocer las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Entre las tres principales fuentes de fondos con vencimientos cortos

y clasificándolas en orden decreciente en función del volumen del crédito proporcionado, éstas son:

- Crédito comercial entre empresas.
- Préstamos provenientes de bancos comerciales.
- Papeles comerciales. Como emisiones de títulos de corto plazo, los créditos a corto plazo se afianzan por medio de alguna garantía colateral.

De igual forma, dos métodos comunes para garantizar los préstamos son: el financiamiento mediante cuentas por cobrar y el financiamiento por inventarios. Por otro lado, Besley y Brigham (2016) definen el financiamiento a corto plazo como cualquier pasivo que haya sido originalmente programado para reembolsarse dentro del lapso de un año. Existen numerosas fuentes de fondos a corto plazo, y en las siguientes se describirán cuatro fundamentales: 1) gastos acumulados, 2) cuentas por pagar (crédito comercial), 3) préstamos bancarios y 4) papel comercial.

Al contrastar a los autores Gitman y Zutter (2016), Weston y Copeland (2013) y Besley y Brigham (2016), se puede mencionar que tienen sus coincidencias al relacionar las fuentes de financiamiento como un ingreso a la empresa para cubrir las necesidades que se presente y que consiste más que una entrada para solventar la organización en un periodo menor a 1 año, para esta investigación se fijó posición con el autor Besley y Brigham (2016).

En la opinión del investigador las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera son aquellas vías que le permiten a la empresa obtener los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones de la empresa, así como para financiar los activos circulantes y que vencen en un plazo menor a un año, ya sean internas producto del mismo capital generado por la empresa o externas, comúnmente provenientes de préstamos de entes externos.

## **a) Crédito Bancario**

El crédito bancario es una de las principales formas de obtener financiamiento para hacer frente a una necesidad financiera, el cual se compromete a cancelar en un plazo de tiempo a un año en una entidad financiera. Es una estrategia de financiamiento, el cual sirven como puente a corto plazo para la adquisición de inventario y suelen ser auto-liquidables, es decir, cuando la compañía vende el inventario usa el efectivo recaudado para amortizar el préstamo bancario.

Para Berk y De Marzo (2016), el crédito bancario es una de las principales fuentes de financiamiento de corto plazo, en especial para los pequeños negocios es la banca comercial y es común que los préstamos bancarios inicien con pagares. También señala que el tipo más directo de este tipo de financiamiento es el que tiene un pago único al final del periodo del préstamo con una tasa de interés fija o variable.

Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2010) definen los préstamos bancarios o mercantiles como una forma de deuda que puede ubicarse en dos categorías: sin garantías, es decir que la empresa no compromete algún activo como garantía de pago; con garantías en donde la empresa por lo contrario compromete algunos activos para el pago de la deuda.

Según Besley y Brigham (2016), el contrato se formaliza mediante la firma de un pagaré. El pagaré especifica: 1) el monto solicitado; 2) el porcentaje de la tasa de interés; 3) el programa de reembolso, el cual puede imponer que el pago se haga como una suma global y acumulada o como una serie de abonos; 4) cualquier bien colateral que se aporte como garantía para el préstamo y 5) cualquier otros términos y condiciones que el banco y el prestatario hayan convenido.

Al analizar los postulados de los autores Berk y De Marzo (2016), Van Horne y Wachowicz (2010) y Besley y Brigham (2016), se puede apreciar que presentan similitud de criterios donde coinciden que los préstamos bancarios son como aquella fuente de financiamiento otorgada por las instituciones financieras, con un plazo no mayor a un año, celebrado mediante un contrato legal, el cual especifica las condiciones del mismo,

es decir plazos, comisiones, intereses, entre otros. Se fija posición con Van Horne y Wachowicz (2010), quienes expresan de forma clara la definición de créditos bancarios, los cuales simbolizan un contrato entre el banco y una empresa en donde se especifica la cantidad del préstamo no garantizado que el banco facilitará a la empresa durante un periodo dado.

En consecuencia, el investigador opina que el crédito bancario es una de las fuentes externas más comúnmente utilizadas por las empresas a nivel mundial para captar capital operacional en un plazo no mayor a un año, a pesar de que las tasas de interés pueden elevarse a niveles de riesgo bastante comprometedores. Este tipo de financiamiento es fácil de adquirirlo llevando los requisitos a la entidad bancaria, quienes procesan la información suministrada por la parte interesada, es una de las estrategias más comunes utilizadas por empresas en sus inicios.

#### **b) Líneas de crédito**

La línea de crédito es un contrato de mutuo (denominación legal) por medio del cual, la institución autoriza al cliente el uso de un financiamiento por la cantidad establecida, bajo condiciones específicas y por un plazo determinado. La vigencia de la línea de crédito es de un (1) año a partir de la fecha de aprobación, revisable semestralmente y en cada momento que se solicite el desembolso.

Según Besley y Brigham (2016), una línea de crédito es un contrato entre un banco y un prestatario que indica el crédito máximo que el banco extenderá al prestatario. También señalan que el banco en general carga un honorario por disposición de fondos sobre el total sin utilizar para garantizar la disponibilidad del dinero cuando el prestatario los solicite.

Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2010), lo definen como un acuerdo informal entre un banco y su cliente en el cual se especifica la suma máxima del crédito sin garantías que el banco concederá a las empresas en determinado momento. Generalmente, las líneas de crédito se establecen por un año y se renueva después de

que el banco recibe el informe anual más reciente y tiene la posibilidad de revisar el progreso del prestatario.

Mientras Berk y De Marzo (2016) señalan que la línea de crédito es otro tipo común de préstamo bancario en la que un banco está de acuerdo en prestar a una empresa cualquier cantidad menor que el máximo establecido, y es flexible la cual permite que la compañía la utilice siempre que lo desee. Es decir, es un contrato entre un banco y un prestatario que indica el crédito máximo que el banco extenderá al prestatario.

Al comparar las apreciaciones por parte de los autores citados, se observa similitud y concordancia por lo cual se llega a una definición concreta de las líneas de créditos, las cuales no son más que una modalidad del préstamo bancario, en el que se establece un monto máximo de fondos disponibles para el prestatario durante un tiempo determinado, para que este haga uso del mismo en el momento que así lo requiera. Se fija posición Van Horne y Wachowicz (2010), donde se presentan en forma clara la definición de línea de crédito, las cuales representan un contrato por medio del cual, la institución autoriza al cliente el uso de un financiamiento por la cantidad establecida, bajo condiciones específicas y por un plazo determinado. La vigencia de la línea de crédito es de un (1) año a partir de la fecha de aprobación.

Desde la perspectiva del investigador, la línea de crédito es un convenio o contrato entre un banco y un cliente donde se indica el financiamiento máximo que se le otorgará, con un corto plazo, el cual casi siempre es de un (1) año, con utilizaciones dependiendo las condiciones establecidas por los contratantes, con pagos de capital más intereses al vencimiento.

### **c) Arrendamiento – Leasing**

El arrendamiento o Leasing es un contrato, mediante el cual el Establecimiento de Crédito (en Leasing Financiero) o un proveedor (en Leasing operativo), actuando como dueño de un activo y arrendador del mismo, le otorga a otra parte el arrendatario el derecho exclusivo de utilizarlo, normalmente por un período de tiempo convenido, a

cambio del pago de un alquiler. Existen dos tipos el operativo y el financiero en este último el arrendatario goza de una opción de compra del activo final del plazo estipulado.

Para Muñoz (2010), el arrendamiento o leasing financiero, el arrendatario recibe el bien a la vez que se compromete a pagar unas cuotas durante toda la vida del contrato y cuando finaliza tiene la opción de compra del bien. Por su parte, Berk De Marzo (2016) manifiestan que el arrendamiento financiero es como un contrato de arrendamiento a largo plazo que obliga a una compañía a hacer pagos regulares por el arrendamiento, a cambio del uso de un activo.

Por otro lado, Van Horne y Wachowicz (2010) plantean que es un contrato bajo el cual una parte, el arrendador (dueño) de un activo, conviene en conceder el uso de ese activo a otra, el arrendatario, a cambio de pagos periódicos por el alquiler. Así mismo, considera que el arrendamiento neto mantiene y asegura el activo arrendado, en este caso el arrendatario paga el mantenimiento, las reparaciones, los impuestos y el seguro del activo.

De acuerdo con estas definiciones, Muñoz (2010), Van Horne y Wachowicz (2010) y Berk y De Marzo (2016) coinciden en afirmar que el arrendamiento financiero es un contrato bajo el cual, una parte (bajo la legislación colombiana debe ser un Establecimiento de Crédito ubicado dentro o fuera del país) conviene en conceder el uso de ese activo a otra, a cambio de pagos periódicos por el alquiler o arriendo de ese bien, en un tiempo establecido y el monto ya estipulado, con una opción de compra que podrá ser ejercida al vencimiento del contrato o antes por acuerdo de las partes.

Se fija posición con Van Horne y Wachowicz (2010), quienes presentan en forma clara la definición del arrendamiento financiero; lo exponen como un contrato por medio del cual se obliga a una de las partes a firmar la adquisición de un bien mueble o inmueble, durante un plazo pactado que formaban parte del activo fijo de otra persona física o moral, en el cual la otra parte se obliga a pagar las cantidades que por concepto de rentas se estipulen en el contrato



En la opinión del investigador, el arrendamiento financiero es un contrato de alquiler con derecho de compra; donde el arrendador traspasa el derecho a usar un bien a un arrendatario, a cambio del pago de rentas durante un plazo determinado al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato.

#### **d) Financiamiento por inventario**

El financiamiento por inventarios constituye una estrategia de gran valía, toda vez que es un activo de bastante liquidez apropiado para obtener financiamiento a corto plazo. Para ello el prestamista determina un porcentaje de anticipo contra el valor de mercado de colateral basándose en la calidad del inventario. Por lo cual, los inventarios de una organización son activos que pueden ser utilizados como garantía para la obtención de un financiamiento.

Para Weston y Copeland (2013), si la empresa representa un riesgo de crédito relativamente aceptable, la existencia del inventario puede ser una base suficiente para recibir un préstamo no garantizado. Si la empresa representa un riesgo de crédito relativamente grande, la institución prestamista puede insistir en el otorgamiento de una garantía colateral, la cual frecuentemente asumirá la forma de un gravamen ilimitado sobre el inventario. Alternativamente, los recibos de fideicomiso, el financiamiento de almacenaje rural o los certificados colaterales pueden usarse para garantizar los préstamos.

Al respecto Gitman y Zutter (2016) mencionan que el inventario ocupa generalmente el segundo lugar en conveniencia, después de las cuentas por cobrar, como colateral de préstamos a corto plazo. Normalmente, el inventario tiene un valor de mercado que es mayor que su valor en libros, el cual se toma en cuenta para establecer su valor como colateral. Un prestamista cuyo préstamo se garantiza con inventario podrá vender este último, por lo menos a su valor en libros.

Para Van Horne y Wachowicz (2010), los inventarios de materia prima básica y productos terminados representan activos de liquidez razonable y, por lo tanto, son

adecuados para los préstamos a corto plazo. Al igual que sucede con las cuentas por cobrar, el prestamista determina un porcentaje de adelanto contra el valor de mercado del colateral. Este porcentaje varía de acuerdo con la calidad y el tipo de inventario. Ciertos inventarios, como granos, son muy negociables y, cuando se almacenan de manera adecuada, resisten el deterioro. El margen de seguridad requerido por el prestamista sobre un préstamo de este tipo es bastante pequeño y el adelanto puede ser hasta del 90 por ciento.

De allí, que al confrontar las teorías expuestas por los autores anteriormente mencionados se tiene que para Weston y Copeland (2013), Gitman y Zutter (2016), Van Horne y Wachoswicz (2010), el financiamiento a través de inventarios es una práctica común en las organizaciones empresariales, dejando como garantía legal la materia prima o bienes y servicios de las empresas, donde el prestamista hace reclamo del mismo si el prestatario no cumple con lo establecido en dicha operación financiera, dejando claro que los inventarios son una clara fuente de financiamiento a corto plazo y garantizado. Representando una fuente de financiamiento poco costosa.

Se fija posición con Weston y Copeland (2013), presentan en forma clara la definición de los inventarios, los cuales constituyen una garantía altamente aceptable para el financiamiento a corto plazo debido a su relativa liquidez. Los prestadores determinan casi siempre el valor real de los inventarios mediante conceptos de mercadeo como negociables, estabilidad de precios; pero la decisión final se basa en la confiabilidad de crédito del prestatario.

Por lo cual, el gerente financiero debe seleccionar la cantidad y la forma correctas de pasivos corrientes de financiamiento para obtener fondos al costo más bajo con el menor riesgo. Esta estrategia se realiza con la finalidad de que las organizaciones pueden obtener una maximización de sus recursos, operando así de manera eficiente, para poder prestar o vender bienes y servicios de una manera adecuada y acorde a lo requerido en el mercado, obteniendo una alta rentabilidad de sus utilidades o dividendos.

### **2.3. TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es la clave para cualquier actividad humana, pero tomar buenas decisiones es un proceso que necesita su planificación y explicación de algunas estrategias. Teniendo dos o más opciones para decidir, se necesita desarrollar reflexiones en equipos de trabajo e individualmente para percibir la alternativa posiblemente correcta, escogerla, aplicarla y asumir las consecuencias que puedan desprenderse de dicha decisión.

Según Chiavenato (2019), la toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe decidir constantemente que hacer, quien debe hacerlo, cuando y donde hacerlo. Ya sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen, sopesando los efectos de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana y de ella, parten las consecuencias negativas y positivas que pueden llevar al éxito o al fracaso de la organización, permitiendo alcanzar dentro de una institución donde se labora.

Para Robbins, Decenzo y Coulter (2017), la toma de decisiones suele describirse como una elección entre alternativas, pero esta concepción es demasiado simplista, dado que, la toma de decisiones es un proceso más que un simple acto de elegir entre alternativas, como un conjunto de pasos que inicia con la identificación de un problema, continúa con el paso de elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, y concluye con evaluar la eficacia de la decisión.

De acuerdo con Koontz et al. (2017), que es el núcleo de la planeación, se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, no puede decirse que exista una plana menos que se haya tomado una decisión, que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación, hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.

Se revisan las posturas de los autores y los autores consultados Chiavenato (2019), Robbins et al. (2017), y Koontz et al. (2017), coinciden que la toma de decisiones es seleccionar un curso de acción entre varias opciones o alternativas para resolver un

problema específico, es un conjunto de pasos el cual inicia con la identificación de un problema, continúa con elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, finaliza con evaluar la eficacia de la decisión.

En este sentido, el investigador define toma de decisiones como el conjunto de pasos que se inician al identificar un problema, analizarlo, desarrollar alternativas, para posteriormente elegir una solución y evaluar la eficacia de esta, los cuales forman etapas interconectadas que dan lugar a una acción o a un resultado y su correspondiente evaluación, permitiendo alcanzar el éxito o fracaso de una institución. Al respecto en la gerencia de las entidades de salud deben primeramente detectar el problema, visualizar las diferentes alternativas para escoger la acertada en beneficio económico y financiero de la empresa.

### **2.3.1. Etapas de la toma de decisiones**

En cuanto a las etapas de las tomas de decisiones, lleva un proceso el cual se explica a través de una serie de etapas con sus elementos integrándose de manera sistemática para encontrar dentro de un conjunto la mejor alternativa. Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma y así confeccionar una lista de todas las alternativas posibles que podrían utilizarse para resolver el problema.

Para Robbins et al. (2017), el proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos: identificar un problema, identificar criterios de decisión, priorizar los criterios, desarrollar alternativas, analizar alternativas, seleccionar la alternativa, implementar la alternativa y evaluar la eficacia de la decisión. Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2017), expresan que, dada la percepción de una oportunidad y una meta, el proceso de toma de decisiones es el centro de la planeación, en tanto lleva a tomar una decisión basándose en: hacer premisas, identificar alternativas, evaluar alternativas en términos de la meta que se busca y elegir una alternativa, es decir, tomar la decisión.

Mientras David y David (2017), las define como las acciones de las estrategias las cuales son aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos, para ello se pueden

integrar técnicas importantes de la formulación de estrategias en un bosquejo de tres etapas para la toma de decisión las cuales se clasifican en: identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

Comparando los autores señalados, se expone que los mismos difieren entre ellos, por cuanto hacen referencia Para Robbins et al. (2017), consta de ocho pasos: identificar un problema, identificar criterios de decisión, priorizar los criterios, desarrollar alternativas, analizar alternativas, seleccionar la alternativa, implementar la alternativa y evaluar la eficacia de la decisión, por su parte Koontz et al (2017) expresan que son diversas actividades a desarrollar y David y David (2017), las define como las acciones de las estrategias aplicables a organizaciones.

En consideración a lo expuesto, el investigador fija posición con la teoría señalada por Robbins et al. (2017), el proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos: identificar un problema, identificar criterios de decisión, priorizar los criterios, desarrollar alternativas, analizar alternativas, seleccionar la alternativa, implementar la alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

De acuerdo con lo referido, es importante destacar que las etapas de la toma de decisiones son necesarias tomarlas en cuenta, debido a que por medio de ello los directivos y empleados deben seguir, cumplir, así como también determinar los pasos a seguir para optar por la mejor opción posible y así poder enfrentar el inconveniente, dándole solución al mismo.

### **a) Identificar el problema**

La identificación del problema se refiere a: que este es una condición necesaria para una decisión, sino existe problema no habrá necesidad de decisión. Una vez identificado el problema, se debe recopilar opiniones haciendo la comparación de fuentes para seleccionar las que tengan mayores posibilidades de producir los resultados deseados, es la principal etapa de la toma de decisiones

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, o más específicamente, una discrepancia

entre un estado actual de cosas y un estado deseado, donde lo primero que se hace es determinar o identificar el problema a resolverse. Según David y David (2017), esta etapa recoge la información básica necesaria para formular las estrategias.

Asimismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), incluye que en esta etapa se debe realizar una amplia definición del problema, a través de una exhaustiva recopilación y el análisis de datos. Los autores antes mencionados coinciden al definir un problema de forma concreta, visualizando y definiendo la identificación de la brecha del estado deseado haciendo así mucho más sencillo de analizar.

Los autores expuestos, difieren en sus teorías debido a que para Robbins y Coulter (2018) el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, por su parte, David y David (2017), indica que es formular estrategias, mientras Hellriegel, et al (2017), incluye que en esta etapa se debe realizar una amplia definición del problema, a través de una exhaustiva recopilación y el análisis de datos. A tales consideraciones, el investigador considera apropiada para el desarrollo de este estudio la teoría expuesta por Robbins y Coulter (2018), quienes señalan que la definición del problema es realizar el diagnóstico correspondiente con la finalidad de poder definir las debilidades existentes en función de la obtención de la información recolectada y poder así exponer con claridad lo acontecido.

Partiendo de lo mencionado, el investigador considera que se tiene que especificar de manera apropiada lo sucedido realmente, cuales son las causas que originan el mismo, para así poder posteriormente enfocar cuales pueden ser las posibles consecuencias y las diferentes alternativas que generen solución a la situación generada en las entidades.

## **b) Analizar el problema**

Luego de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. Evaluándolas de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas uno (1) y dos (2); con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada

alternativa, de acuerdo con la problemática existente, para de esta manera escoger la alternativa más idónea.

Al respecto Munch y García (2012) indican que ésta etapa de la toma de decisiones da inicio después de lograr especificar el problema en la institución, por lo que se hace necesario identificar cada uno de sus componentes, a fin de exponer las posibles alternativas para la solución del conflicto, es decir, es establecer algunas de las posibles opciones a ser tomadas en cuenta para la disolución de este.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018), se refiere a hacer una evaluación de las alternativas utilizando los criterios de decisión, pero no la ponderación, al multiplicar cada una de ellas por el peso asignado, siendo el puntaje total donde cada una de ellas la suma de los criterios ponderados. Mientras para Daft (2010), en este paso se involucra la utilización de técnicas estadísticas para medir la probabilidad de lograr los objetivos deseados, para lo cual el gerente debe utilizar un análisis del problema, de los objetivos, así como de las alternativas para elegir una que tenga la mayor probabilidad de éxito.

De acuerdo a lo expuesto por los autores, existen semejanzas para esta fase, porque Robbins y Coulter (2018), se refiere al análisis o evaluación de las alternativas tomando en cuenta los criterios de decisión a través de técnicas cuantitativas. Por su parte, Madrigal (2010), la define como el establecimiento de los pros y contras en una evaluación, cuyos resultados son costos y de esto va a depender la decisión. Igualmente, para Daft (2010), es la etapa donde se analiza el problema, los objetivos, así como las alternativas para escoger la que tenga mayor probabilidad de éxito.

Luego de comparar las diferentes posturas obtenidas de los autores que esbozan el análisis del problema, el investigador fija posición con Munch y García (2012), quien hace referencia que el analizar el problema implica estudiar a fondo y desvincular cada uno de los elementos que componen el mismo con la finalidad de estimar cuales son las posibles soluciones que se puedan generar para el mejoramiento de la misma.

Para efectos de la investigación, el autor infiere que el análisis del problema es esencial dentro de la etapa de toma de decisiones por cuanto por medio de ello, se permite

estimar cuales son las posibles acciones que pueden ser emprendidas para mejorar el proceso llevado a cabo y que éste a su vez no vuelva incurrir en la ejecución de las actividades diarias de la empresa.

### **c) Desarrollar alternativas**

Desarrollar alternativas permite la obtención de las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema responde a la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, esto se hace conjuntamente con el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Para Robbins y Coulter (2018), se requiere que el tomador de decisiones liste las alternativas viables para resolver el problema, es necesario ser creativo, así como hacer una lista sin llegar a evaluarlas. Según lo expuesto por Daft (2010), antes de seguir adelante con un plan de acción decisorio, se debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados, por lo tanto, en esta etapa se buscan las ideas, así como las sugerencias de otras personas.

Plantea Madrigal (2016), que al desarrollar alternativas se deben desechar las ideas irracionales las cuales no satisfagan los objetivos y políticas de la empresa. Además, el gerente cuenta con la tecnología moderna como herramienta de apoyo a la toma de decisiones, más no se debe considerar la sustitución de una persona para tomar decisiones.

Al contrastar las definiciones anteriores se encuentran diferencias entre cada una de ellas, Robbins y Coulter (2018) establecen que es necesario listar las alternativas visibles sin llegar a evaluarlas. En este sentido, Daft (2010) define esta etapa como la necesaria para la comprensión de varias opciones disponibles para el logro de los objetivos deseados antes de seguir un plan de acción. Para Madrigal (2016) implica el desechar las ideas racionales cuando no satisfacen las políticas de la empresa, para tomar la decisión adecuada en relación además de los objetivos establecidos. Se fija posición con Robbins y Coulter (2018), quienes aclaran que en esta etapa se prepara



una lista de alternativas viables que resuelvan de manera efectiva el problema, se enumeran sin evaluarlas.

Desde la perspectiva del investigador, el desarrollo de alternativas es la etapa del proceso de toma de decisiones que implica listar las alternativas identificadas sin llegar a evaluarlas, pero, además, se desechan aquellas que no traigan ninguna satisfacción a la empresa para el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, en las entidades de salud la gerencia debe realizar un listado de opciones para determinar la más idónea en la solución de algún problema presentado en la institución.

#### **d) Elegir entre las alternativas**

La etapa referida a elegir entre alternativas consiste en escoger la mejor opción entre varias que han sido analizadas como posible solución, entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las opciones viables, simplemente se escoge aquella que generó el total mayor en la etapa cinco.

Para Munch y García (2012), la elección de alternativas es otra de las etapas de la toma de decisiones, la cual se basa en seleccionar una alternativa, luego de evaluadas cada una de ellas, es decir, es determinar la más idónea para emplearlas y cubrir las necesidades del sistema, de igual manera, se debe escoger dos o más como estrategias en casos extras que puedan generarse.

Por su parte López (2008) señala que la etapa de selección resulta del análisis de todos los factores que interviene en cada alternativa, en consecuencia, se determinan las estrategias posibles, así como también las ventajas y desventajas relativas a cada una de ellas. La palabra seleccionar se emplea de modo extendido para dar cuenta de aquella acción a partir de la cual se escogen, eligen, de modo cuidado, ya sea cosas o individuos de entre varias correspondientes a su misma especie o categoría, porque se considera que son las que mejor reúnen las condiciones que se buscan. Como complemento David y David (2017) reseña que clasificar las estrategias, hará formar una lista con las mejores estrategias.

Al comparar estas evidencias, se tiene que Munch y García (2012) hace mención que elegir entre alternativas es tomar en consideración la opción más adecuada en medio de las diversas propuestas. Sin embargo, López (2008) señala que la etapa de selección resulta del análisis de todos los factores que interviene en cada alternativa y David y David (2017), al clasificar las estrategias, hará formar una lista con las mejores estrategias.

Sobre las bases de las ideas expuestas, el investigador fija posición con la teoría señalada por Munch y García (2012) manifiestan que elegir entre alternativas es determinar cuál es la opción más idónea para la resolución de los conflictos presentados, es decir, es establecer el lineamiento a escoger para ser empleado y mejorar cada una de las situaciones de las organizaciones sin llegar a afectar a los miembros de la misma.

De acuerdo a lo referido, el investigador destaca que elegir la alternativa es evaluar luego de determinadas las ventajas y las desventajas de cada una de las opciones expuestas cuál de éstas corresponde apropiadamente para solucionar los conflictos presentes en los diferentes organismos, por lo tanto, se busca orientar o guiar cada uno de los pasos para la consecución efectiva de la respuesta a ser generada. Lo cual genera gran impacto al momento de escoger la alternativa idónea para las entidades.

#### **e) Evaluación de la decisión.**

A toda actividad encaminada a tomar una decisión se le llama evaluación. Si un cierto proyecto se le diera a evaluar a dos grupos de trabajo multidisciplinarios los resultados de este proceso serían distintos. Esto debido a qué de acuerdo con el avance del estudio, las alternativas de selección son múltiples en el tamaño, la localización y el tipo de tecnología que se emplea.

Para Robbins & Coulter (2018), esta es la última etapa del proceso, consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. En caso de que el problema persista, el gerente tiene que examinar que salió mal, incluso es posible que deba repetir todo el proceso. Una de las tareas más difíciles de los gerentes cuando toman decisiones es analizar sus alternativas, ya que deben enfrentar distintas

situaciones o condiciones, seguidamente se describen dichas condiciones. Por su parte David y David (2017), lo enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos.

Comparando las afirmaciones anteriores, se expone que Robbins & Coulter (2018) y David y David (2017) concuerdan en sus planteamientos teóricos por cuanto señalan que la evaluación de la alternativa consiste en determinar el mayor número de opciones a ser consideradas en la resolución de los inconvenientes presentados en las organizaciones, es decir, es manifestar las ventajas y las desventajas de los mismos.

En consecuencia, el investigador fija posición con la teoría señalada por Munch y García (2012) debido a que señalan como la evaluación de las alternativas es un mecanismo empleado para la obtención de los resultados más apropiados para ser aplicados en los conflictos presentados en la organización, tomando para ello consideración los recursos, ventajas y desventajas que puedan tener cada uno de las opciones.

En virtud de lo señalado, se destaca que la evaluación de alternativas es una etapa importante durante la toma de decisiones, ya que a través de ésta se busca especificar los pros y contras que pueda tener las alternativas arrojadas para el control de la situación problemática expuesta, por lo tanto, se busca caracterizar cada una de sus ventajas y desventajas con la finalidad de proporcionar mejores acciones en las entidades de salud.

### ***2.3.2. Proceso administrativo para la toma de decisiones***

La administración está combinada por un conjunto de procesos motivo por el cual los gerentes, sin importar sus actitudes personales o su capacidad deben participar y velar por el logro efectivo de los objetivos establecidos por la organización a la que forman parte. El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades diarias de una empresa

De acuerdo con Meza (2021), el proceso administrativo está conformado por un conjunto de etapas, cuya interrelación tiene como finalidad principal conseguir los

objetivos de la empresa y la organización, de la forma más eficiente posible, minimizando gastos y maximizando el uso de los recursos, menciona la autora que existen 4 etapas las cuales son: planificación, organización, dirección y control; por lo tanto, el proceso administrativo se compone de etapas que contribuyen al logro de objetivos.

Según Robbins y Coulter (2018), los procesos o funciones administrativas son aquellas que se realizan de manera coordinada para garantizar la eficacia y efectividad organizacional, ayudando a conseguir los objetivos planteados e incentivando a las personas para que aporten su mayor esfuerzo. A través de estos procesos, el líder o gerente determina donde se deben aplicar los esfuerzos a fin de subsanar las deficiencias y enfrentar las amenazas.

Para Chiavenato (2019), los procesos administrativos son un medio que integran diferentes actividades para poner en marcha cada una de las estrategias que poseen las organizaciones, con la finalidad de poder especificar cada uno de los objetivos además de estrategias a ser desarrolladas, colocando en práctica el análisis del contexto en el cual se desenvuelve, tomando así en consideración el aspecto tecnológico a usar, conjuntamente con el recurso humano.

En función de las teorías señaladas se tiene que Meza (2021), Chiavenato (2019), Robbins y Coulter (2018), concuerdan en sus planteamientos teóricos al hacer referencia que los procesos administrativos son considerados como la integración de planes, objetivos, directrices de las acciones a considerar para el desarrollo de las actividades diarias en las organizaciones, tomando en consideración cada una de las etapas necesarias para ello.

De acuerdo a ello, el investigador fija posición con la teoría expuesta por Meza (2021), el proceso administrativo está conformado por un conjunto de etapas, cuya interrelación tiene como finalidad principal conseguir los objetivos de la empresa y la organización, de la forma más eficiente posible, minimizando gastos y maximizando el uso de los recursos, menciona la autora que existen 4 etapas las cuales son: planificación, organización, dirección y control; por lo tanto, el proceso administrativo se compone de etapas que contribuyen al logro de objetivos.

Partiendo de ello, se tiene que los procesos administrativos aplicados en las actividades gerenciales son los diferentes factores que se encuentran interrelacionados entre sí con la finalidad de orientar cuales son las acciones o etapas a seguir para el desarrollo de las funciones en las instituciones educativas, las cuales deben poner en práctica, tanto el personal como los directivos.

### **a) Planeación**

La planificación precisa “lo que va a hacerse”, consiste por lo tanto en establecer el curso concreto de acción que ha de seguirse, constituyendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempo, números, necesarias para su realización. Planear las acciones para cumplirlos, con la finalidad de tener la previsión de escenarios futuros.

Según los autores Robbins y Coulter (2018), la planificación es un proceso de definir metas y establecer una estrategia para alcanzar y desarrollar planes tanto para integrar como para coordinar actividades. Por tal razón, en el ámbito empresarial el gerente debe planificar con la finalidad de establecer metas, definir estrategias y ejecutar actividades que permitan difundir los objetivos planteados para de esta manera alcanzar lo esperado para la organización.

Desde la perspectiva de Koontz, Weihrich y Cannice (2017), la planeación implica la selección tanto de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, lo cual requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. En este sentido, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

Para Münch y García (2012) gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planificación, el establecimiento de una misión, visión, políticas y objetivos lo cual son necesarios para la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Sobre la base de las consideraciones arriba mencionadas, existe uniformidad de criterios entre los autores consultados al momento de fijar lo que significa la planificación. Bajo esas premisas, al confrontar las teorías anteriormente enunciadas, se tiene que según Robbins y Coulter (2018), quienes aluden que es un proceso de definir metas y establecer una estrategia; para Koontz et al (2017) indica es el pensar de las acciones. Por otra parte, las teorías expuestas por Koontz et al (2017) manifiesta por adelantado, definen las estrategias.

Para el autor de esta investigación la planeación o planificación es el establecimiento de lo que se va hacer, basados en la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y presupuestos, así como las acciones para cumplirlos, con la finalidad de tener la previsión de escenarios futuros, lo cual es válido para las entidades de salud del Departamento de La Guajira donde los directivos deben planear como realizar sus actividades en atención a resultados positivos y exitosos de la organización.

#### **b) Organización.**

La organización constituye la segunda fase de los procesos administrativos y a través de la misma, se establece un conjunto de reglas, cargos y comportamientos los cuales deben bajar la información sobre su contenido y ser acatados por todos los que laboran en la organización. El objetivo principal en esta etapa es coordinar todos los recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales con los se cuenta con la intención de hacer un uso eficiente de los mismos.

Según los autores Robbins y Coulter (2018), es otro proceso administrativo donde el gerente realiza como principal autoridad en la organización, mediante este proceso decide asignar el trabajo a los empleados. Así, dentro del ámbito gerencial, la organización incluye el diseño, la estructura de la forma como las tareas pueda distribuirse tanto con eficacia, como eficiencia entre los diferentes departamentos de trabajo.

Al respecto, Münch y García (2012) definen la organización como la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de

jerarquías, disposiciones y agrupaciones de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, lo cual, indica entonces, que el gerente como organizador debe clasificar el trabajo, dividiendo en actividades administrativas, seleccionando personas preparadas en estas unidades las cuales lleven a cabo todas las tareas que deban realizar.

Por su parte, Iger (2009) indica que la organización es colocar en orden la ejecución de las actividades enfocándose en las cosas y las personas que forman parte para la realización de las tareas, conllevando a destacar las responsabilidades que cada individuo debe hacer, por lo tanto, se debe tener en cuenta quien ordena y hace las cosas, el cual debe infundir coordinación para ello.

Partiendo de estas consideraciones, se observa concordancia entre los autores consultados. Inicialmente Robbins y Coulter (2018), seguidamente Munch y García (2012) reitera que la organización es el componente principal de este proceso, ya que a partir de la misma se delegan funciones en atención a la jerarquía ocupada por cada uno de los miembros que hacen vida en una empresa y por último Iger (2009) indica que la organización es colocar en orden la ejecución de las actividades

Sobre la base de estos planteamientos se fija posición con Robbins y Coulter (2018), ya que la organización incluye el diseño, la estructura de la forma como las tareas pueda distribuirse tanto con eficacia, como eficiencia entre los diferentes departamentos de trabajo, los cuales se adapta a los requerimientos de la presente investigación.

En este sentido el investigador de este estudio infiere que la organización es la estructura donde se ejecuta la labor administrativa y de una operación, por medio de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo, en los cuales se delega las funciones inherentes al cargo. Asimismo, la organización significa establecer una estructura, integral en sistema y disponer en forma adecuada sus componentes. En vista de ello, es necesario destacar que la organización es un elemento necesario para llevar a cabo el proceso administrativo de toda empresa, la cual deben poseer tanto el personal como los directivos por cuanto de ello, depende de la supervisión de las actividades ejecutadas y sobre quien recae la responsabilidad del inadecuado proceso desarrollado.

### **c) Dirección.**

El objetivo de la dirección de la empresa es el de obtener todo el beneficio posible de los recursos utilizados, para así conseguir que de dichos recursos se obtengan la mayor productividad posible. Los administradores deben tomar acciones sobre sus subordinados para que estos obtengan los objetivos encomendados mediante la comunicación, la toma de decisiones y la coordinación de esfuerzos, trabajando en equipo.

Según Munch y García (2012), la dirección como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social, lográndolo a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Se puede determinar que la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización.

Por su parte, Cruz (2013) destaca que a través de la dirección se ejecutan los planes trazados, lo cual conlleva a un monitoreo constante de todas las acciones que ejecutan los subalternos a fin de detectar cualquier irregularidad y darle solución en el menor tiempo posible. La mayor cuota de responsabilidad durante este proceso recae sobre el gerente de la organización, sin embargo, se pueden delegar funciones una vez que se haya determinado las capacidades grupales e individuales de los empleados.

De igual forma, Iger (2009) hace mención que la dirección se basa en conducir, delegar, guiar, informar, tomar decisiones, apoyar, ayudar y controlar cada una de los ejercicios llevados a cabo para la ejecución de las actividades, es decir, hacer que los individuos realicen sus tareas apropiadamente con la finalidad de que obtengan los resultados apropiados en función del esfuerzo realizado.

De acuerdo a los autores estudiados en torno a este indicador, coinciden al exponer que la dirección es la ejecución de los objetivos trazados. Para Munch y García (2012), la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización; mientras que Cruz (2013), se afianza en el monitoreo como garantía



de eficiencia e Iger (2009), se basa en conducir, delegar, guiar, informar, tomar decisiones, apoyar, ayudar y controlar cada una de los ejercicios.

En función de ello, el investigador fija posición con la teoría expuesta por Munch y García (2012), quien hace referencia que la dirección es un elemento de la dinámica administrativa el cual implica acción para la determinación de las actividades y el cumplimiento de las mismas, con la facilidad de exponer sobre quienes recaen las responsabilidades de acciones que puedan ser negativas o positivas para la empresa.

A tales consideraciones, es importante señalar que las entidades de salud requieren de este elemento principalmente por cuanto a través de ello, se determina cual es el camino que se quiere seguir y hacia donde se quiere llegar, por lo tanto, es necesario destacar que todo docente y directivo posean la visión a futuro de las cosas que quieren lograr al formar parte de la organización.

#### **d) Control.**

El control consiste en medir, identificar y corregir el desempeño individual de los empleados y el organizacional, a fin de garantizar que los hechos se ajusten a los planes establecidos, implican la medición de aspectos como el desempeño, en bases a las metas, objetivos y planes, la detección de posibles desviaciones respecto a las normas, políticas establecidas en el proceso de planificación.

Según Robbins y Coulter (2018), la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización y compararlo con el conjunto de metas previamente establecidas. Si hay desviaciones significativas, es tarea de la gerencia reencauzar a los objetivos planteados para el logro exitoso de los mismos. Por lo cual, las labores de vigilar, comparar y hacer una corrección potencial están comprendidas dentro de la función de control.

Por su parte, Munch y García (2012) expresa que el control es la última etapa del proceso administrativo, tradicionalmente concebido como una serie de procedimientos complejos que se utilizan para corregir defectos en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. Se percibe como un método que reprime, presiona a los individuos que pertenecen a la organización.

Para Iger (2009), el control consiste es considerado como otro de los procesos administrativos la cual se basa en la supervisión, evaluación y vigilancia de cada una de las actividades llevadas a cabo en las instituciones con la finalidad de mejorar y corregir las acciones negativas que puedan influir en el cumplimiento de las metas, de igual manera, conlleva a generar información para la formulación de nuevos planes.

Comparando los autores expuestos, se tiene que Robbins y Coulter (2018), Much y García (2012) e Iger (2009) concuerdan en sus planteamientos teóricos al expresar que el control son los lineamientos propuestos para llevar a cabo la mejora de las acciones débiles que presentan en el desarrollo de alguna actividad en específica, por lo tanto, estas pueden ser consideradas den función de las respuestas adquiridas en cada uno de los procedimientos ejecutados.

En vista de ello, el investigador fija posición con la teoría expuesta por Iger (2009), quien indica que el control es el último elemento de la dinámica administrativa, la cual se basa en establecer patrones de mejora para aquellas acciones que fueron consideradas débiles luego de la obtención de resultados partiendo de los objetivos propuestos en las organizaciones.

Partiendo de lo señalado, es necesario considerar que como todo ciclo de un proceso administrativo es importante tomar en cuenta los aspectos de planificación, dirección, organización también es imperante prestar atención al llamado control por cuanto éste permite rectificar las debilidades presentes en los resultados y así poder aumentar su participación, confianza y actividad en el mercado en el cual se encuentra desarrollando sus funciones.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Alternativa:** Opción entre dos o más cosas (Real Academia).

**Competencia:** Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado (Real Academia).

**Destreza:** Habilidad, arte, primor o propiedad para hacer algo (Real Academia).

**Gerencia:** La gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone (Fayol).

**Toma de decisiones:** Es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. (Chiavenato, 2014).

## **2.4 MARCO CONTEXTUAL**

La Guajira (en wayuunaiki: Wajiira) es uno de los treinta y dos departamentos que, junto con Bogotá Distrito Capital, forman la República de Colombia. Su capital es Riohacha. Está ubicado en el extremo noreste del país, en la región Caribe, limitando al norte y este con el mar Caribe (océano Atlántico), al sureste con Venezuela, al sur con el departamento del Cesar y al oeste con el del Magdalena.

Su territorio está constituido por la península de La Guajira, en su centro por una baja planicie; y al sur con partes de la sierra Nevada, la serranía del Perijá y la planicie aluvial de los ríos Ranchería y Cesar. Está conformada por 15 municipios. Desde la década de 1970 ha sido punto de llegada de movimientos poblacionales e inmigraciones de países de Medio Oriente, hecho que ha ocasionado un crecimiento poblacional acelerado que a su vez genera una riqueza demográfica. En su territorio se encuentran tres parques naturales, cinco pueblos indígenas y una gran comunidad árabe que ha tenido un trascendental papel en su economía.

En cuanto a su capital, Riohacha, oficialmente Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, (en wayuunaiki: Süchiimma que traduce a "Tierra del Río") es un municipio colombiano, capital del departamento de La Guajira. Se ubica en la costa del mar Caribe, en el delta del río Ranchería. Es el segundo municipio con mayor extensión territorial en su departamento y principal por constituir un vasto engranaje de entidades públicas, bancos y entidades financieras, sede de la Diócesis de Riohacha; instituciones culturales, educativas, escenarios deportivos y su sector comercial. Cuenta con una población estimada de 307 999 (2020) habitantes distribuida en 15 corregimientos, 8 resguardos indígenas y su cabecera municipal que se ensancha alejándose de la costa.

El Municipio de Riohacha, según cifras del año 2007, cuenta con 5 instituciones en la red de servicios y un total de 229 camas distribuidas así: 1 hospital de segundo nivel con 67 camas, 4 clínicas con 162 camas; igualmente se cuenta con 3 Centros de salud y 9 Puestos de Salud.

## **IPS**

Las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), según el Ministerio de Protección Social (2005), son los hospitales, clínicas, laboratorios, consultorios, etc. que prestan el servicio de salud. Pueden ser públicas o privadas. Para efectos de clasificación en niveles de complejidad y de atención se caracterizan según el tipo de servicios que habiliten y acreditan, es decir su capacidad instalada, tecnología y personal y según los procedimientos e intervenciones que están en capacidad de realizar. Según estudio del Ministerio de la Protección Social, de las IPS reportantes, el 84,3% corresponden al primer nivel de atención, el 13,4% al segundo nivel y el 2,3% al tercer nivel de atención.

De acuerdo a la Ley 100 de 1993 las Instituciones Prestadoras de Salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, dentro de las Entidades Promotoras de Salud o fuera de ellas. El Estado podrá establecer mecanismos para el fomento de estas organizaciones y abrir líneas de crédito para la organización de grupos de práctica profesional y para las Instituciones Prestadoras de Servicios de tipo comunitario y Solidario.

**Misión:** Como Institución Prestadora de Servicios de Salud, a nivel nacional, consiste en atender a Entidades Administradoras de Planes de Beneficios y pacientes particulares, prestando servicios en forma oportuna, responsable y confidencial.

**Visión:** Como IPS ser líder en la prestación de servicios de salud, reconocida por sus altos estándares de calidad, excelencia en la atención y grandes profesionales trabajando en equipo comprometidos con la optimización de los servicios y encaminados al cumplimiento de los estándares de acreditación de empresas de salud.

## 2.5. SISTEMA DE VARIABLES

### 2.5.1. Definición Conceptual

Según Gitman y Zutter (2016), la **planificación financiera**, es un proceso y una técnica de operaciones que proporciona a la empresa una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones a nivel económico y financiero, permitiéndole alcanzar sus objetivos. Asimismo, el autor indica que, dentro de dicha planificación, existen dos aspectos claves los cuales son la planeación de efectivo y de utilidades. La primera, está relacionada con la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa, mientras que la segunda con la preparación de estados financieros proforma.

Según Robbins, Decenzo y Coulter (2017), la toma de decisiones suele describirse como una elección entre alternativas, pero esta concepción es demasiado simplista, dado que, la toma de decisiones es un proceso más que un simple acto de elegir entre alternativas, como un conjunto de pasos que inicia con la identificación de un problema, continúa con el paso de elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, y concluye con evaluar la eficacia de la decisión.

### 2.5.2. Definición Operacional

**La planificación financiera.** Operacionalmente se medirá bajo las dimensiones: elementos del plan financiero y sus indicadores objetivos financieros, pronóstico de ventas, estados financieros proyectados, presupuesto de efectivo; y estrategias de financiamiento a corto plazo y sus indicadores crédito bancario, líneas de crédito, apalancamiento financiero y financiamiento por inventario, en el cual se elaborará instrumento de recolección de información para ser aplicado a la población objeto de estudio

Operacionalmente, la variable **toma de decisiones** se midió a través de su dimensión etapas de toma de decisiones y sus indicadores Identificar el Problema, Analizar el Problema, Desarrollar alternativas, Elegir entre las alternativas, Evaluación de la decisión; y procesos administrativos con sus indicadores Planeación, Organización,

Dirección y Control. Esta variable será medida a través de un instrumento elaborado por Márquez (2019).

**Tabla 1. Operacionalización de las Variables**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de La Guajira.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira	<b>PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>	Elementos del Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos Financieros</li> <li>• Pronóstico de Ventas</li> <li>• Estados Financieros Proyectados</li> <li>• Presupuesto de efectivo</li> </ul>	Gitman y Zutter (2016) Besley y Brigman (2016)
Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de La Guajira		Estrategias de financiamiento a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito Bancario</li> <li>• Líneas de Crédito</li> <li>• Apalancamiento Financiero</li> <li>• Financiamiento por inventario</li> <li>• Papeles Comerciales</li> </ul>	Gitman (2016), Van Beasley y Brigman (2016)
Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de La Guajira.	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Etapas de la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el problema</li> <li>• Analizar el problema</li> <li>• Desarrollar alternativas</li> <li>• Elegir entre las alternativas</li> <li>• Evaluación de la decisión.</li> </ul>	Koontz, H. y Wehrich, H. (2017), Robbins y Coulter (2018)
Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de La Guajira.		Proceso administrativo para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Control.</li> </ul>	Koontz, H. y Wehrich, H. (2017), Robbins y Coulter (2018)
Proponer Lineamientos estratégicos para el mejoramiento del proceso en la Planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del departamento de La Guajira.		Este objetivo se logrará con el resultado de los objetivos anteriores		

Fuente: Márquez (2019)

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se describe la metodología a utilizar para la presente investigación, destacando el enfoque metodológico, el tipo y diseño de la investigación, población, muestra y unidades informantes utilizadas. Así mismo, se establecerán las técnicas especificando el instrumento a utilizar para la recolección de los datos, además de la validez y confiabilidad del instrumento, estadísticas que se aplicarán para el análisis de la información y los procedimientos de la investigación para así generar la información obligatoria sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones para la presente investigación.

Según Arias (2016), la metodología del proyecto contiene el enfoque investigativo, el tipo, así como el diseño de la investigación, la población, muestra, muestreo, las técnicas e instrumento de recolección de datos, los procedimientos a utilizar, para llevar a cabo la misma. Bajo esa perspectiva, se estudiará la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del Departamento de La Guajira.

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque metodológico dentro del cual se contextualiza éste estudio, analiza la manera de seguir una metodología determinada en aras de cubrir las expectativas del método científico. Existen diferencias entre enfoques metodológicos, por ello se han propuesto muchas clasificaciones, ubicando las fuentes del saber cómo de la determinación de las relaciones entre el sujeto y la realidad abordada.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se encuentra bajo el enfoque cuantitativo, el cual a juicio de Gómez (2012), es aquella que de acuerdo a la recolección de datos es equivalente a medir. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él.

Con referencia al criterio cuantitativo, los autores Hernández y Mendoza (2018) señalan que la investigación se inserta dentro del estudio positivista cuantitativo, cuya

función se orienta a percibir la realidad de manera integral y uniforme, logrando así la cuantificación de los datos, para lograr una mayor coherencia, pertinencia y credibilidad.

De acuerdo a Pelekais, Raspa, Finol, Neuman & Carrasquero (2012), el enfoque cuantitativo se caracteriza por aspectos como el dato que simboliza una realidad objetiva, del conocimiento a alcanzar, donde el estudio se centra en analizar, explicar y controlar fenómenos apoyadas en la teoría además en términos confiables; asimismo instrumentos para compilar los datos los cuales permitirán visualizar el comportamiento de las variables, así como en sus componentes.

En consecuencia, la investigación se orientó siguiendo los criterios del estudio cuantitativo, al pretender analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del Departamento de la Guajira. En este caso, las variables son susceptibles de medición numérica a través de una ecuación que describe las variaciones entre ellas.

Por lo tanto, la actual investigación se encuentra dentro del enfoque epistemológico positivista cuantitativo, fundamentado en el conocimiento científico como marco metodológico conductor de esta investigación. De esta manera, se construyó el marco metodológico para explicar cómo se trabajó estructuralmente el estudio, estableciendo la forma en la cual se abordó la investigación en la búsqueda de nuevos conocimientos y además aplicar instrumentos estructurados como el cuestionario otorgando a la investigación el carácter de validez y confiabilidad.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con respecto al tipo de investigación, el mismo tiene como finalidad determinar los pasos a seguir en el objeto de estudio, en líneas generales determina el enfoque de la investigación, los cuales van a incidir en los instrumentos, igualmente en la forma en la cual se analizarán los resultados una vez aplicados dichos instrumentos. Según Palella y Martins (2012), el tipo de investigación hace referencia a la clase de estudio a realizarse, orientada sobre la finalidad general del mismo, así como sobre la manera de recoger informaciones y datos necesarios.



El objetivo de este estudio consiste en analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira, donde se examinarán los datos recolectados y los fenómenos observados en su propio medio, con el objetivo de obtener resultados los cuales se darán a través de la aplicación de los procedimientos metodológicos, identificando el plan estratégico, describiendo estrategias financieras, identificando etapas de toma de decisiones y describiendo los procesos administrativos. Por lo cual, el presente estudio se considera según su objeto de investigación: aplicada, por el nivel de conocimiento: descriptiva y de acuerdo a su alcance temporal: transversal.

De acuerdo al objeto de investigación se clasificó como una investigación aplicada, según Bonilla (2011), la misma es denominada también activa o dinámica y está íntimamente ligada con la básica (o teórica), pues tienen su fundamento en sus descubrimientos y aportes teóricos, pero su mayor interés está en la aplicación práctica y en la utilización de los conocimientos alcanzados. Es decir, busca confrontar la teoría con la realidad.

Mientras, desde la perspectiva de Arias (2016) consiste en medir, identificar y corregir el desempeño individual de los empleados y el organizacional, a fin de garantizar que los hechos se ajusten a los planes establecidos, implican la medición de aspectos como el desempeño, en bases a las metas, objetivos y planes, la detección de posibles desviaciones respecto a las normas, políticas establecidas en el proceso de planificación.

También se considera de tipo descriptiva, según Hernández y Mendoza (2018) consiste en medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; seleccionando una serie de cuestiones y midiendo o recolectando información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga; enfatizando que: no se ocupa de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o de una teoría previamente definida.

De acuerdo a lo expresado por Ortiz y García (2010), el tipo de investigación se determina con base en el aspecto el cual se pretende enfrentar respecto al objeto de estudio, así dentro de estos tipos se tienen las investigaciones descriptivas que permiten

especificar características o propiedades de personas, grupos, o fenómenos, trabaja sobre realidades de hecho, de igual manera busca presentar una interpretación adecuada de los mismos. En la investigación descriptiva se narra y se detalla los elementos que intervienen o está compuesta la variable, dimensiones e indicadores.

Basado en lo expuesto por los autores anteriores, se infiere que la presente investigación es de tipo descriptiva, toda vez que sus objetivos se dirigen a estudiar las variables planificación financiera y toma de decisiones, describiendo sus dimensiones: elementos del plan financiero, estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera, etapas de la toma de decisiones y proceso administrativo para la toma de decisiones, cada uno con los indicadores que llevarán a desarrollar en la investigación.

De acuerdo al alcance temporal, esta investigación se tipifica como transversal debido a que el estudio de las variables “planificación financiera y toma de decisiones” se realizará en un momento único. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), en una investigación transversal o transeccional se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único, como en la presente; además, de describir las variables ya señaladas y analizar su incidencia en un momento dado.

Por su parte Arias (2016) plantea que estos datos se recolectan en un solo instante, en un mismo momento o tiempo único, su fin es describir las variables y analizar sus incidencias e interrelación en un instante dado. Los mismos, tratan de medir lo que ocurre en la realidad instantánea, comparándolos con una fotografía del problema, es utilizado en investigaciones con objetivos exploratorios o descriptivos para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico. En este sentido, se realizó una vez se practican las encuestas a la población objeto de estudio.

Se infiere que la presente investigación es aplicada motivado porque los resultados aportados en el estudio implementarán estrategias para solucionar el problema. También es de tipo descriptiva, donde sus objetivos se dirigen a estudiar las variables planificación financiera y toma de decisiones, describiendo sus dimensiones: cada uno con los indicadores que llevarán a desarrollar el estudio y darles respuesta a las preguntas de la

investigación. También es transversal toda vez que las variables se estudiarán en un momento único. Por lo cual la presente investigación es aplicada, descriptiva y transversal.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de una investigación hace alusión al planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, las cuales deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, indicando los pasos a seguir, así como las pruebas a efectuar, de igual manera la técnica a utilizar para recolectar y analizar los datos. Según Hernández y Mendoza (2018), el diseño puede definirse como el plan o estrategia el cual se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación, orientando al investigador en las actividades que se deben llevar para alcanzar los objetivos de estudios y responder a las interrogantes planteadas. En este estudio se utiliza un diseño no experimental y de campo.

Según los autores Hernández y Mendoza (2018), los diseños no experimentales se refieren a investigaciones donde las variables no se someten a ningún tipo de variación antes o después de recolectar los datos. Por su parte, Arias (2016) señala que la investigación es no experimental cuando el investigador no controla ni manipula variable alguna, es decir obtiene información, pero no altera las condiciones existentes.

En este sentido, la investigación no experimental se caracteriza porque las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables. Al respecto, la investigación planteada es no experimental toda vez que los datos de las variables planificación estratégica y toma de decisiones se recolectaran tal como se manifestaran directores de las entidades privadas de salud del Departamento de la Guajira - Colombia estudiadas, sin realizar ningún tipo de intervención antes o después de ser tomados.

De igual manera, la investigación se considera de campo, toda vez que se realiza en el área objeto de estudio cuando los datos son recolectados directamente en el sitio de la investigación donde está el problema, los mismos se obtienen directamente de la

realidad a través de la praxis. En referencia a esto, Hernández y Mendoza (2018) aseveran que el diseño de campo es aquel el cual se realiza mediante la recolección de los datos en la realidad o el lugar donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa. El cual se realiza con la finalidad de obtener información real para alcanzar un alto grado de confiabilidad y por ende un margen bajo de error.

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2014), es de campo una investigación cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Por lo cual, se considera que este estudio es de campo, debido a que pretende medir independientemente las variables de estudio, recabando los datos en el mismo sitio de los acontecimientos con la mayor precisión posible; para luego describir los elementos que conforman los objetivos a alcanzar y las variables planificación financiera y la toma de decisiones. Estos estudios surgen de la aplicación de un trabajo de campo en las entidades privadas de salud del Departamento de la Guajira – Colombia.

En este sentido el diseño de esta investigación se define como no experimental, bajo la modalidad de campo, la misma pretende analizar, identificar, sobre la planificación financiera y la toma de decisiones en las entidades de salud en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, a través de la información recabada de los sujetos objeto de estudio, la cual será captada como sucede, sin interferencias o manipulaciones.

### **3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las fuentes son documentos a los cuales el investigador debe recurrir para obtener información. Sobre este particular, en todo proceso de investigación, se debe señalar y precisar de manera clara, desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información, estas son las fuentes de recolección de datos.

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), estas fuentes radican en vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos para luego ser medidos por instrumentos de medición o de recolección de datos. Según Bonilla (2011), para establecer las fuentes de recolección de datos debe iniciarse esta actividad con la determinación del tipo de información que se necesita y la identificación de las fuentes en las cuales puede encontrarse ésta, así como las técnicas e instrumentos con las cuales pueda acopiarse ésta.

De igual manera las clasifica en dos tipos: fuentes de información primaria o de campo y secundaria o documental. Las mismas representan el origen de los principales datos de una investigación. En el caso particular del presente estudio las fuentes primarias serán obtenidas mediante encuestas realizadas a la población objeto de estudio, mientras que las secundarias provienen de los libros, artículos, y otros elementos referentes a la temática de tipo documental.

#### **3.4.1. Información primaria**

De acuerdo con la información planteada en esta investigación, para obtener información primaria se hará con el uso de la técnica la observación por encuesta, en este sentido, la información primaria es aquella que obtiene datos de forma directa del individuo la cual hace parte de la población, este, se acompaña de un instructivo que presenta el propósito de este y como debe ser diligenciado.

Según Bavaresco (2013), en la investigación la información primaria ayuda a orientar y captar información sobre la realidad que se desea estudiar, recolectando toda la información necesaria sobre las actividades y funciones que se llevan a cabo. Para Pelekais et. al. (2015), la información primaria es obtenida por las personas que se encuentran directamente en contacto con la problemática, además se necesita de ciertas técnicas dirigidas a recabar la información (técnicas para la recolección de datos).

De acuerdo a Méndez (2010), las principales características de esta fuente son la identificación de personas que puedan proporcionar o suministrar información primaria

las cuales contribuya con la investigación, tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Género (hombre o mujer).
- Edad.
- Características económicas (ingresos).
- Educación (niveles cursados).
- Profesión / oficio / ocupación.
- Características particulares.

Según la información planteada en esta investigación, las fuentes de información primaria son aquellas obtenidas por la población y el lugar donde está ocurriendo la problemática, es muy importante identificar la investigación y por ende las características de las personas las cuales van a ofrecer información primaria, de forma directa, toda vez que las mismas darán datos fidedignos por encontrarse en el sitio donde está sucediendo los hechos. En este caso particular las fuentes primarias son los directivos de las entidades de salud del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha quienes serán los que suministren la información necesaria para dar respuesta a los objetivos propuestos.

### **3.4.2. Información secundaria**

Las fuentes de información secundaria, se refiere cuando se recurre a la utilización de datos obtenidos de otras fuentes y no de los individuos involucrados y por tanto que no son primarios, y por esto se denominan secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros, y llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran, las mismas pueden encontrarse en libros, artículos científicos, siendo estas bibliográficas, iconográficas y fonográficas.

Según Pelekais et. al. (2015), es un proceso operativo que consiste en obtener y registrar organizadamente la información en libros, revistas, diarios, informes científicos, entre otros. Para Bonilla (2011), la información secundaria es básica para toda

investigación, no obstante, ésta no se encuentra en un solo lugar o fuente, está dispersa en múltiples lugares y materiales. Los mismos se encuentra en lugares tales como bibliotecas, hemerotecas, librerías, archivos de empresas e instituciones internet, etcétera, y en materiales como documentos escritos, libros, revistas, documentales, noticieros, medios de información, cintas, discos, entre otros. En este sentido, pueden ser algunas de estas fuentes: documentales, como artículos científicos.

Con relación a la presente investigación, las fuentes de información secundaria a las cuales se acudirán para desarrollar la misma son investigaciones realizadas referidas a la planificación financiera y a la toma de decisiones, así como también los libros alusivos a estas variables, por lo cual las bibliografías darán la información documental necesaria para el complemento y sustento del estudio, inmersas en la temática planteada.

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1. Población**

Para el desarrollo de una investigación es necesario determinar el universo donde se efectuó la misma y los sectores e individuos a los cuales van dirigidos los esfuerzos del estudio. La población está constituida por un conjunto de casos que presentan similitudes o características comunes identificables a partir de rasgos personales o identidades grupales y colectivas, los cuales darán la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Para Palella y Martins (2012), la población es el conjunto de unidades de las que necesite recopilar información y sobre las cuales se quieran generar conclusiones en la investigación. Estará definida como el conjunto finito o infinito de elementos que sean pertinentes al estudio. Según Bonilla (2011), esta se puede entender como un conjunto de unidades o elementos que pueden ser un grupo de personas, grupo de familias, empresas, entidades, manzanas, barrios, objetos, entre otros. Por ejemplo, de un grupo de personas objeto de investigación podríamos estudiar la edad, sexo, el nivel de educación o escolaridad, ocupación, ingresos, hábitos, y preferencias. En este caso, la

población está representada por los gerentes de los departamentos de administración y finanzas de las entidades de salud privada de Riohacha.

Tal como se evidencia en la tabla 2, la distribución de la población objeto de análisis está conformada por las entidades de salud, nombradas a continuación: Nueva Clínica de Riohacha, Clínica Cedes, Clínica Renacer, Clínica del Caribe, Hospital Nuestra Señora de los Remedios y IPSI Supula Wayuu, ubicadas en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha. En los cuales los directores de administración y finanzas serán los informantes en esta investigación.

**Tabla 2. Población**

Nro.	Entidades de Salud
1	Nueva Clínica de Riohacha
2	Clínica Cedes
3	Clínica Renacer
4	Clínica del Caribe
5	Hospital Nuestra Señora de los Remedios
6	IPSI Supula Wayuu
Total	6

**Fuente:** Secretaria Departamental de Salud de La Guajira (2019).

Según Parra (2006) citado por Castillo (2016), las unidades informantes son aquellas por medio de las cuales se obtiene la información, es decir, son todas las personas sobre las cuales se recolectarán los datos. Teniendo en cuenta que la población es finita, se utilizará la técnica tipo censo poblacional, el cual de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2014) será aquel constituido por todos los elementos de una población y/o una especificación de las distribuciones de sus características basadas en la información obtenida para cada uno de los elementos, por ende, es la técnica que permite evaluar todas las unidades de análisis objeto de estudio. Se describen en el cuadro Nro. 3, el nombre de las entidades de salud, los cargos y cantidad de gerentes los cuales forman parte de la población estudiada.

**Tabla 3. Unidades Informantes**

Nro.	Entidades de Salud	Gerentes	Directores de administración y finanzas	Totales
1	Nueva Clínica de Riohacha	1	1	2
2	Clínica Cedes	1	1	2
3	Clínica Renacer	1	1	2



4	Clinica del Caribe	1	1	2
5	Hospital Nuestra Señora de los Remedios	1	1	2
6	IPSI Supula Wayuu	1	1	2
Totales		6	6	12

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En todo proceso de investigación, se debe señalar y precisar de manera clara, desde la perspectiva metodológica, se precisan cuáles son aquellos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información, estas son las fuentes de recolección de datos. Tienen como prioridad obtener información válida y confiable, para hacer uso del análisis e interpretación de resultados.

Para Tamayo y Tamayo (2014), la técnica de recolección de datos, es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos. Mientras, Hernández y Mendoza (2018) comentan que recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, es decir; es el plan efectuado para recolectar los datos necesarios para la investigación.

En este orden de ideas, la observación es un recurso que se utiliza constantemente en la vida diaria para adquirir conocimiento. Constantemente se observa, pero rara vez se hace metódica y premeditadamente. Por tanto, la observación como técnica puede considerarse como el procedimiento empírico por excelencia, ya que todo conocimiento científico proviene de la observación, bien sea directa o indirecta.

Adicionalmente, en el presente estudio se recurrió a la técnica de la encuesta, la cual según Hernández y Mendoza (2018), es aquella en la cual el investigador recaba datos pertinentes al estudio con el empleo de un instrumento de recolección de datos específico. Mientras para Arias (2016), es el procedimiento de obtener datos o información, que sirven de complemento al método científico. Dentro de la investigación de campo existen tres técnicas, la observación, la encuesta y la entrevista. A su vez, dentro de la clasificación de la encuesta existe el cuestionario.

En este orden de ideas, el cuestionario es un instrumento estructurado por una serie de preguntas a través de los cuales se persigue evaluar los indicadores presentes en la operacionalización de variables. Donde el usuario se convierte en un sujeto informante sobre las necesidades de información la cual es indagada por el responsable de la aplicación de la técnica, realizando un instrumento de recolección de datos.

Sobre este particular, un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. En otras palabras, un conjunto de mecanismos o medios para recolectar y conservar datos.

Para Sabino (2010), el instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador, para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En este sentido se realizan una serie de preguntas para recabar la información necesaria para obtener resultados de la investigación. Según Hernández y Mendoza (2018) recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

A este respecto, la presente investigación utilizó como técnica de recolección de datos la observación mediante encuesta a través de su instrumento básico, como lo es el cuestionario, el cual es la técnica a utilizar para realizar el análisis sobre la planificación financiera y toma de decisiones. Se utilizará un instrumento cuestionario dirigido a los gerentes de administración y finanzas que laboran en las entidades de salud del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. El instrumento está diseñado con 51 ítems, dirigidos empleando la escala Likert, la cual se codifica a continuación, en la tabla 4.

**Tabla 4. Alternativas de respuesta**

Alternativa de respuesta	Codificación
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

**Fuente:** Elaboración Propia (2019)

## **3.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **3.6.1. Validez del instrumento**

Luego de diseñar el instrumento de recolección de datos, el cual permite medir las variables, será sometido a un estudio técnico para estimar la validez y confiabilidad. En ese sentido, la validez de un instrumento indica el grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones y que corresponden a los conceptos que están siendo medidos.

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), la validez de los instrumentos se refiere al grado en el cual el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Mientras para Tamayo y Tamayo (2014) constituye el acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y la cosa que se supone medida. Por ello, es necesario analizar el alcance de la técnica utilizada para saber si verdaderamente guarda relación con los indicadores de las variables en estudio, es decir si los mismos son pertinentes para poderlos aplicar a la población objeto de estudio.

En ese sentido, la validez del contenido del instrumento, se determina a través de los ítems que conforman el mismo. Así, para efectos de este estudio, dentro de los distintos tipos de validez, se estimará la validez de contenido, con la verificación de las áreas y contenidos medidos por el instrumento de estudio, a través de la opinión de expertos en el área.

Para tal fin, se someterá el instrumento a un proceso de validación del contenido a través del juicio de cinco (5) expertos. Estos jueces estarán conformados por profesionales del área administrativa, gerencial y metodológica, quienes evaluarán cada proposición planteada y calificaron el ajuste de estas para medir las variables de interés en la investigación.

Para llevar a cabo este proceso, se construyó un formato de validación, el cual incluye las instrucciones sobre las cuales deben guiarse los jueces expertos para emitir su opinión, indicando que debe evaluarse la pertinencia con el objetivo general, objetivos

específicos, narración y ubicación de los ítems. Las modificaciones que consideren pertinentes los jueces sobre cada instrumento, serán realizadas para garantizar la medición de los aspectos del estudio y luego de reestructurados los cuestionarios se procedió a su aplicación.

**Tabla N° 5. Identificación de expertos**

Expertos		Observaciones	Ajustes
1	Jhonier Cardona S.	Articular algunas preguntas con otras para robustecer el análisis de los resultados	Listo
2	Deusenith Sanchez Roys	Sin observaciones	
3	Rubén Darío Cabrera	Mejorar redacción ítem 6, 14	Ajustado
4	José Gregorio Morales Bustamante	Sin observaciones	
5	Claudia Tatiana Suarez	Mejorar redacción ítem 6, 46	Ajustado

**Fuente:** Elaboración propia (2019)

### 3.6.2. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad hace alusión a la exactitud con que un instrumento de recolección de datos mide lo que intenta medir. La misma, se realiza para determinar la exactitud de los resultados obtenidos al ser aplicados en situaciones parecidas a una población con características similares a los sujetos a los cuales se les va aplicar el instrumento. La confiabilidad se relaciona con la valoración de la consistencia del instrumento.

Según Hernández y Mendoza (2018), se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio en idénticas condiciones produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. Los mismos indican que cuanto mayor es la diferencia entre medidas de las mismas características, realizadas en diferentes ocasiones menor es la confiabilidad del instrumento. Para Tamayo y Tamayo (2014), la confiabilidad constituye la obtención que se logra cuando al aplicar una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo al mismo tiempo por investigadores diferentes, da resultados parecidos.

Dentro de sus características están: que es una representación fiel de la población a investigar por lo cual es necesario tener en cuenta tres factores para determinar el grado de confiabilidad de la muestra: a) la naturaleza de la población, b) tipo de diseño de la muestra y c) grado de precisión a obtener. Para calcular el coeficiente de

confiabilidad, se aplicará el coeficiente Alfa de Cronbach, sobre la base de la matriz de correlación de los ítems, para la escala total. Los resultados, pueden interpretarse con la siguiente escala:

**Tabla 4. Matriz de la magnitud del coeficiente de confiabilidad**

RANGOS	MAGNITUD
0,81 A 1,00	Muy Alta
0,61 A 0,80	Alta
0,41 A 0,60	Moderada
0,21 A 0,40	Baja
0,01 A 0,20	Muy Baja

**Fuente:** Palella y Martins (2012)

En este orden de ideas, es necesario realizar una prueba piloto a sujetos con características similares a la población, con la finalidad de determinar la confiabilidad. Desde la perspectiva de Gómez (2012), en la prueba piloto se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada. Los resultados se usan para calcular la confiabilidad y de esta manera aplicarla a la población a estudiar.

Mientras Tamayo y Tamayo (2014) comenta que la prueba piloto permite al investigador ver las diferencias existentes en torno al diseño metodológico y lo lleva a la realización de los ajustes necesarios en el mismo. Los datos obtenidos de la prueba piloto serán registrados en una matriz de doble entrada, utilizando una hoja de cálculo Excel, lo cual permitió determinar el índice de confiabilidad arrojado por los cuestionarios aplicados a sujetos con características similares a la población objeto de estudio.

Con tal propósito, se estimó la confiabilidad aplicando la fórmula Alfa de Cronbach, la cual de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), se emplea para estimar la confiabilidad en los cuestionarios tipo escala. Para ello, se utilizó la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right]$$

Donde:

K = Número de ítems

$S_i^2$  = Varianza de los puntajes de cada ítem

$S_t^2$  = Varianza de los puntajes totales

1 = Constante desviación de los puntajes totales al cuadrado

rtt = Valor que se obtendrá al tener los datos respectivos

$$\begin{aligned} rtt &= \frac{(K/K-1)}{51/50} \quad \frac{(1-\sum S_i / S_t)}{(1-44,53/180,83)} \\ rtt &= \quad 1,20 \quad \quad 0,75 \\ \alpha &= \quad \quad \quad 0,90 \end{aligned}$$

Los datos obtenidos de la prueba piloto fueron registrados en una matriz de doble entrada, utilizando una hoja de cálculo del programa Excel bajo el sistema operativo Windows 10, aplicándose la estadística descriptiva a través de distribuciones de frecuencias absolutas y porcentuales, lo cual permitió determinar el índice de confiabilidad arrojado por el cuestionario el cual dio como resultado 0.90 dicha estimación de la confiabilidad arrojó como resultado un coeficiente altamente confiable, el cual determinó que la prueba es confiable asegurando la consistencia de las respuestas cuando el mismo sea aplicado a muestras similares.

### 3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de evidenciar el procedimiento que se llevó a cabo para la ejecución del presente trabajo especial de grado, se presenta a continuación una lista de pasos que se emplearon para obtener el objetivo general de esta investigación:

a) Selección del tema, revisión de la temática de investigación, consulta a docentes para luego ser aprobado por el Comité Académico de la maestría de Finanzas de la Universidad de La Guajira.

b) Se planteó la problemática y se realizó la sistematización de la misma, para proceder a la estructuración de los objetivos específicos trazados para dar respuesta a la problemática planteada, así como la justificación y delimitación de la investigación.

c) Se realizó una revisión bibliográfica, para conocer la forma de evaluación de las variables estudiadas (planificación financiera y toma de decisiones), junto con sus dimensiones e indicadores. Además, revisión de antecedentes referentes al tema planteado, construcción del marco teórico y operacionalización de las variables.

d) Se determinó el marco metodológico, describiéndose el enfoque, así como el tipo de investigación y diseño a utilizar, la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la aplicación del proceso de validez de contenido, confiabilidad, además del análisis de los datos a ser recolectados como el procedimiento de la investigación.

e) Se entregó un instrumento para la validación de contenido utilizando la opinión de cinco (5) expertos en el área, además de la confiabilidad a un (1) instrumento diseñado; a través de una prueba piloto a sujetos con similares características a la población objeto de estudio, con la cual se determinó que es confiable el instrumento diseñado para ser aplicado posteriormente a la población a estudiar.

f) Una vez efectuada la validación y la confiabilidad de los instrumentos, estos fueron aplicados a la población objeto de estudio, la cual está conformada por los gerentes del área de administración y finanzas.

g) Una vez obtenida la información se procesó, tabuló y analizó la aplicación del instrumento, presentando los resultados en función a los objetivos trazados, culminando con la determinación de las variables objeto de estudio, a fin de presentar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **3.8. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

El análisis de datos, permite procesar la información recolectada organizándola en atención a los criterios del investigador. Luego de aplicados los instrumentos se procedió

a calcular los datos a través del programa Excel versión 2010, para de allí extraer los resultados estadísticos requeridos para efectuar la distribución de frecuencias, con la cual se procedió a establecer las técnicas para el análisis de los datos obtenidos una vez realizadas las encuestas.

Según Tomas - Sábado (2010), el análisis de datos se lleva a efecto aplicando la estadística, entendida como una disciplina científica dedicada al tratamiento de la información que contiene, serie de datos procedentes de la observación de fenómenos colectivos en los cuales intervienen factores de variación haciendo imprescindible establecer modelos probabilísticos para llegar a conclusiones.

Destaca Méndez (2013), que el proceso exige gran cuidado en el traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la población o muestra seleccionada a la tabla de tabulación donde se agruparan y organizaran los datos. Por otra parte, se expresa que el tratamiento estadístico de un estudio depende del tipo de método de investigación seleccionado, además de las operaciones a ejecutar para interpretar y analizar los datos de la encuesta aplicada, con las respuestas de los sujetos encuestados.

Para el análisis de los datos, en la presente investigación se elaboró una matriz de doble entrada para procesar los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a, colocándose en el margen superior el número de ítems, quedando el resto de hileras o filas disponibles para reseñar las respuestas obtenidas previamente codificadas. Dentro de este contexto, vale señalar que la tabulación facilita el análisis de los datos.

Para ello se utilizará la estadística descriptiva, la cual, según Chávez, (2007) permite tener una visión global de todo el conjunto de datos, agrupándoles en distribuciones de frecuencia, construyéndose tablas, para de esta forma visualizar los resultados, a tal fin consiste en el cálculo de la distribución de frecuencias absolutas y porcentajes, de las respuestas arrojadas por la población objeto de estudio.

En este orden de ideas es relevante mencionar que el instrumento presenta en cada uno de sus ítems, alternativas múltiples de respuesta a saber: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, donde cada opción le fue asignado un puntaje comprendido



entre 1 a 5. Así mismo se empleó el cálculo de la media aritmética como medida de tendencia central, promedios en cada una de las alternativas para los 51 ítems del cuestionario de las variables planificación financiera y toma de decisiones, las dimensiones y los indicadores, cuyos resultados se utilizarán para evaluar el comportamiento de cada uno de los indicadores y las variables en estudio.

Al respecto se diseñó un baremo para facilitar la interpretación de la información tabulada con los rangos de medición para determinar el nivel de cumplimiento de los doce (12) sujetos quienes conforman la población, utilizado a su vez para la interpretación y comparación de los datos obtenidos. Se muestra a continuación en el cuadro 4, el cual es referido al baremo de medición de la interpretación de la media.

**Tabla 4. Baremo de medición para la Interpretación de la media**

Rango	Significado de la interpretación
$1,00 \leq x - 1,80$	Muy baja
$1,80 \leq x - 2,60$	Baja
$2,60 \leq x - 3,40$	Moderada
$3,40 \leq x - 4,20$	Alta
$4,20 \leq x - 5,00$	Muy alta

Fuente: Ruiz (2004, citado de Pelekais y otros 2015)

También se analizó la medida de variabilidad, para conocer la dispersión de los datos en la escala de medición de las variables en estudio, para saber exactamente donde están diseminadas los valores obtenidos. Teniendo en cuenta que según Hernández y Mendoza (2018), las medidas de variabilidad son intervalos que designan distancias en la escala de medición y las más utilizadas son la desviación estándar, el rango y la varianza. Para este caso, se utilizará la desviación estándar, la cual representa el promedio de desviación de las puntuaciones alrededor de la media, así cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar, como se muestra a continuación.

**Tabla 1. Categorías de interpretación de la desviación estándar**

<b>Alternativas</b>	<b>Intervalos</b>	<b>Categoría</b>
Siempre	1,61 - 2,00	Muy alta dispersión
Casi Siempre	1,21 - 1,60	Alta dispersión
Algunas veces	0,81 - 1,20	Moderada dispersión
Casi Nunca	0,41 - 0,80	Baja dispersión
Nunca	0,00 - 0,40	Muy baja dispersión

Fuente: Bonilla (2011)

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este aparte, se presentan y analizan los resultados obtenidos del procesamiento de la información producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigidos a las entidades de salud del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, representados en los gerentes de las organizaciones antes descritas, los cuales fueron el producto de la información obtenida de las fuentes bibliográficas consultadas, tomando criterios de diferentes autores.

De igual manera, estos resultados están vinculados directamente con el cuerpo de objetivos diseñados al planteamiento del problema tratado en la investigación presentada y se clasifican considerando las dimensiones, e indicadores que se formularon a partir del estudio de las variables, lo que permitió analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de salud del Departamento de La Guajira.

### 4.1. ANÁLISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados revelados del instrumento aplicado tanto a gerentes de las entidades de salud del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha e integrando la información de los autores que fundamentan el estudio así como también los antecedentes referenciados, las cuales se presentan en Tablas Sinópticas tomando en consideración las frecuencias absolutas, relativas y promedios para así categorizar los resultados; y luego establecer las conclusiones y recomendaciones.

**Objetivo específico Número 1:** Identificar los elementos del plan financiero aplicado por parte de la Gerencia en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira.

**Variable:** Planificación Financiera

**Dimensión:** Elementos del plan financiero

**Tabla 8. Dimensión: Elementos del plan financiero**

Elementos del plan financiero									
INDICADORES / ALTERNATIVAS	Objetivos Financieros		Pronostico de Ventas		Estado Financiero Proyectado		Presupuesto de efectivo		DIMENSIÓN
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FR
SIEMPRE	5	13,89	1	2,78	0	0,00	1	2,78	4,86
CASI SIEMPRE	10	27,78	7	19,44	11	30,56	8	22,22	25,00
ALGUNAS VECES	19	52,78	22	61,11	19	52,78	16	44,44	52,78
CASI NUNCA	2	5,56	5	13,89	5	13,89	9	25,00	14,58
NUNCA	0	0,00	1	2,78	1	2,78	2	5,56	2,78
Suma	36	100,00	36	100,00	36	100,00	36	100,00	100,00
Media	3,50		3,06		3,11		2,92		3,15
Mediana	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
Moda	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
Desviación Estándar	0,81		0,75		0,75		0,91		0,80

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Se aprecia la tabla Nro. 8, correspondiente a la dimensión Elementos del Plan Financiero se pudo conocer que conforme al primer indicador objetivos financieros el 52,78% de los informantes coincidieron al señalar algunas veces se relacionan con los resultados monetarios que los administradores desean alcanzar; apoyados por el 27,78% manifestó casi siempre son coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa; mientras 13,89% aseveró casi nunca se da lo expuesto; 5,56% indicó siempre y para 0% Nunca.

La media fue de 3.50 encontrándose en la categoría presente, indicando una moderada frecuencia de los objetivos financieros, la mediana revela que más del cincuenta y dos por ciento (52%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.81, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde los objetivos financieros tienen moderada confiabilidad.

Los resultados concuerdan con la teoría propuesta por Thompson y Strickland (2017), los objetivos financieros se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que alcance la organización en el ámbito financiero; además, son la señal de un compromiso con resultados tales como el aumento de las utilidades, un rendimiento aceptable sobre la inversión, crecimiento de dividendos, buen flujo del

efectivo y crédito comercial, entre otros aspectos relacionados con las finanzas de la empresa, los mismos deben ser compatibles y coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Se observa en el indicador pronóstico de ventas, que la mayoría de las personas encuestadas señalaron por medio de la alternativa algunas veces representada por 61,11% que se toman en cuenta factores que ayudan a realizar pronóstico de ventas para prever las herramientas necesarias para un mejor manejo de recursos; por su parte 19,44% indicaron casi siempre se cumple con lo expuesto, 13,89% manifestaron casi nunca; mientras el 2,78% fue para siempre y nunca.

La media quedó en 3.06, encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia del pronóstico de venta, la mediana revela que más del sesenta y un por ciento (61%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.75, señalando baja dispersión de las respuestas, y donde el pronóstico de venta tiene alta confiabilidad.

Lo anterior, guarda relación con los postulados emanados por Van Horne y Wachowicz (2010), quienes describen el pronóstico de ventas como la clave para la precisión en la mayoría de los presupuestos de entradas y salidas de efectivo, donde se toman en cuenta diversos factores que ayudan a realizar dicho pronóstico para su utilización en la fijación de objetivos organizacionales y de esta manera prever las herramientas necesarias para un mejor manejo de recursos.

Por su parte, el indicador Estado Financiero Proyectado, visualizando como el 52,78% de las unidades informantes manifestaron algunas veces la entidad de salud analiza los estados financieros para medir el desempeño financiero de la empresa en el futuro; en contraparte 30,56% indicó casi siempre se cumple lo mencionado; mientras 13,89% afirmó mediante la alternativa casi nunca se lleva a cabo lo anterior; y para nunca el 2,78%.

La media se ubicó en 3.11. Encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia de los Estado Financiero Proyectado, la mediana revela que más del cincuenta y dos por ciento (52%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.75, señalando baja dispersión de las respuestas, y donde los Estados Financieros Proyectados tienen alta confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que dicho indicador coincide con lo propuesto por Van Horne y Wachowicz (2010), quienes plantean que los estados financieros esperados en el futuro, basados en las condiciones que los directores esperan encontrar y las acciones que planean emprender. Asimismo, alude que los estados financieros proforma incluyen cálculos esperados de todos los activos y pasivos, además de los rubros del estado de resultados.

Finalmente, el indicador Presupuesto de efectivo, visualizando como el 44,44% de las unidades informantes manifestaron algunas veces la entidad de salud realiza presupuestos de efectivos tomando como base los cobros mensuales para un año; apoyándolo el 25% indicó casi nunca lo hacen; mientras 22,22% afirmó casi siempre; seguido del 5,56% nunca, la alternativa siempre 2.78.

La media se ubicó en 2.92 encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia del presupuesto de efectivo, la mediana revela que más del cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.91, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde el presupuesto de efectivo tiene moderada confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que dicho indicador está en desacuerdo con lo propuesto por Van Horne y Wachowicz (2010), también es denominado presupuesto de entradas y salidas de efectivo, el mismo se calcula mediante la proyección de efectivo de una empresa a lo largo de diferentes periodos, además este presupuesto muestra el momento, así como también la cuantía de las entradas y salidas esperadas de efectivo

en el periodo objeto de estudio; con dicha información los directores financieros están en mejores condiciones para determinar las futuras necesidades de efectivo en las empresas, planificar el financiamiento de tales requerimientos, controlar el efectivo y la liquidez de las mismas.

**Objetivo Específico 2:** Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del Departamento de la Guajira.

**Variable:** Planificación Financiera

**Tabla 9. Dimensión 2: Estrategias de Financiamiento a Corto Plazo**

Estrategias de financiamiento a corto plazo									
INDICADORES / ALTERNATIVAS	Crédito bancario		Líneas de Crédito		Apalancamiento Financiero		Financiamiento por Inventario		DIMENSIÓN
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FR
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	1	2,78	0	0,00	0,69
CASI SIEMPRE	10	27,78	9	25,00	5	13,89	5	13,89	20,14
ALGUNAS VECES	19	52,78	16	44,44	23	63,89	19	52,78	53,47
CASI NUNCA	7	19,44	11	30,56	7	19,44	11	30,56	25,00
NUNCA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2,78	0,69
Suma	36	100,00	36	100,00	36	100,00	36	100,00	100,00
Media	3,08		2,94		3,00		2,78		2,95
Mediana	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
Moda	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
Desviación Estándar	0,69		0,75		0,69		0,72		0,71

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En la tabla Nro. 9, se observan los resultados de la dimensión Estrategias de Financiamiento a Corto Plazo, al analizar el indicador crédito bancario se tiene que 52,78% de las personas encuestadas manifestaron algunas veces en las entidades de salud utilizan los créditos bancarios como fuente de financiamiento a corto plazo; seguido del 27,78% señaló que casi siempre; mientras 19,44% indicó que casi nunca se lleva a cabo.

La media fue de 3.08 encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia de crédito bancario, la mediana revela que más del cincuenta y dos por ciento (52%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y

el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.69, señalando baja dispersión de las respuestas, y donde el crédito bancario tiene alta confiabilidad.

Los resultados concuerdan con la teoría propuesta por Van Horne y Wachowicz (2010) definen los préstamos bancarios como una forma de deuda que puede ubicarse en dos categorías: sin garantías, es decir que la empresa no compromete algún activo como garantía de pago; con garantías en donde la empresa por lo contrario compromete algunos activos para el pago de la deuda.

Se observa en el indicador Línea de crédito, que la mayoría de las personas encuestadas señalaron por medio de la alternativa Algunas Veces representada por 44,44% que las entidades de salud recurren a solicitar préstamos menores de 1 año estipulado en un contrato para solventar situaciones financieras en sus actividades; por su parte 30,56% indicaron casi nunca lo hacen, 25% manifestaron casi siempre.

La media quedó en 2.94, encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia de la línea de crédito, la mediana revela que más del cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.75, señalando baja dispersión de las respuestas, y donde la línea de crédito tiene alta confiabilidad.

Lo anterior, no guarda relación con los postulados emanados por Van Horne y Wachowicz (2010) es como un acuerdo informal entre un banco y su cliente en el cual se especifica la suma máxima del crédito sin garantías que el banco concederá a las empresas en determinado momento. Generalmente, las líneas de crédito se establecen por un año y se renueva después de que el banco recibe el informe anual más reciente y tiene la posibilidad de revisar el progreso del prestatario.

Por su parte, el indicador Apalancamiento Financiero, visualizando como el 63,89% de las unidades informantes manifestaron algunas veces la entidad de salud ha utilizado arrendamiento financiero para la adquisición de nuevos activos de propiedad planta y



Equipo, que conlleven al crecimiento sustentable de sus operaciones; en contraparte 19,44% indicó casi nunca; mientras 13,89% afirmó mediante la alternativa casi siempre lo llevan a cabo; y para siempre el 2,78%.

La media se ubicó en 3.0., encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia del Apalancamiento Financiero, la mediana revela que más del sesenta y tres por ciento (63%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.69, señalando baja dispersión de las respuestas, y donde el Apalancamiento Financiero tiene alta confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que el indicador apalancamiento financiero no coincide con lo propuesto por los autores Van Horne y Wachowicz (2010), quienes plantean que es un contrato bajo el cual una parte, el arrendador (dueño) de un activo, conviene en conceder el uso de ese activo a otra, el arrendatario, a cambio de pagos periódicos por el alquiler.

Finalmente, el indicador Financiamiento por inventario, visualizando como el 52,78% de las unidades informantes manifestaron algunas veces para la entidad de salud la existencia del inventario puede ser una base suficiente para recibir un préstamo no garantizado; apoyándolo el 31% indicó casi nunca lo hacen; mientras 14% afirmó casi siempre; seguido del 3% nunca.

La media se ubicó en 2.78, encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia del financiamiento por inventario, la mediana revela que más del cincuenta y dos por ciento (52%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.72, señalando baja dispersión de las respuestas, y donde el financiamiento por inventario tiene alta confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que dicho indicador está en desacuerdo con lo propuesto por Weston y Copeland (2013), expresan que, si la empresa representa un riesgo de crédito relativamente aceptable, la existencia del inventario puede ser una base suficiente para recibir un préstamo no garantizado. Si la empresa representa un riesgo de crédito relativamente grande, la institución prestamista puede insistir en el otorgamiento de una garantía colateral, la cual frecuentemente asumirá la forma de un gravamen ilimitado sobre el inventario.

**Objetivo Específico 3:** Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.

**Variable:** Toma de Decisiones

**Tabla 10. Dimensión Etapas de la toma de decisiones**

ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES											
INDICADORES / ALTERNATIVAS	Identificar el Problema		Analizar el Problema		Desarrollar alternativas		Elegir Alternativas		Evaluación de Decisión		DIMENSIÓN
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FR
SIEMPRE	5	13,89	2	5,56	0	0,00	1	2,78	1	2,78	5,00
CASI SIEMPRE	8	22,22	10	27,78	9	25,00	5	13,89	9	25,00	22,78
ALGUNAS VECES	13	36,11	13	36,11	16	44,44	17	47,22	14	38,89	40,56
CASI NUNCA	6	16,67	7	19,44	6	16,67	8	22,22	11	30,56	21,11
NUNCA	4	11,11	4	11,11	5	13,89	5	13,89	1	2,78	10,56
Suma	36	100,00	36	100,00	36	100,00	36	100,00	36	100,00	100,00
Media	3,11		2,97		2,81		2,69		2,94		2,91
Mediana	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
Moda	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00		2,63
Desviación Estándar	1,19		1,08		0,98		0,98		0,89		0,89

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En la tabla Nro. 10, se observan los resultados de la dimensión Etapas de la Toma de Decisiones, analizando el indicador identificar el problema se tiene que 36,11% de las personas encuestadas manifestaron algunas veces en las entidades de salud realizan diagnostico participativo entre los directivos para la identificación de problemas financiero; seguido del 22,22% señaló casi siempre; mientras 16,67% indicó que casi nunca lo hacen, el 13,89% siempre y finalmente el 11,11% nunca.

La media fue de 3.11 encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia identificar el problema, la mediana revela que más del treinta y seis por ciento (36%) de los datos de los encuestado es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 1.19, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde identificar el problema tiene moderada confiabilidad.

Los resultados concuerdan con la teoría propuesta por Münch y García (2012), quienes aseguran que la definición del problema es la principal etapa de la toma de decisiones, la cual se debe basar en establecer cuáles son las debilidades que presenta el conflicto, es decir, cuales son las acciones que están incidiendo en negativamente en las organizaciones y por ende deben informarse mediante el uso de diversas fuentes incluyendo la de observación.

Se observa en el indicador analizar el problema, donde la alternativa algunas veces tuvo el 36,11%, manifestando que en las entidades de salud analizan cada uno de los componentes del problema para establecer alternativas de solución; por su parte 27,78% indicaron casi siempre lo hacen, el 19,44% manifestaron casi nunca, el 11,11% nunca y el 5,56% siempre.

La media quedó en 2.97. Encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia analizar el problema, la mediana revela que más del treinta y seis por ciento (36%) de los datos de los encuestado es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 1.08, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde analizar el problema tiene moderada confiabilidad.

Lo anterior, guarda relación con los postulados emanados por Münch y García (2012), indican que ésta etapa de la toma de decisión parte luego de especificado el problema en la institución, por lo que se hace necesario identificar cada uno de sus componentes a fin de exponer las posibles alternativas para la solución del conflicto, es decir, es establecer algunas de las posibles opciones a ser tomadas en cuenta para la disolución de este.

Por su parte, el indicador Desarrollo de Alternativas, visualizando como el 44.44% de las unidades informantes manifestaron algunas veces en las entidades de salud desarrollan alternativas viables para resolver los problemas en el área financiera; el 25% indicó casi siempre; mientras el 16,67% afirmó casi nunca lo llevan a cabo; y para nunca el 13,89%.

La media se ubicó en 2.81, encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia Desarrollo de Alternativas, la mediana revela que más del cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.98, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde Desarrollo de Alternativas tiene moderada confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que el indicador desarrollo de alternativas coincide con lo propuesto por los autores Robbins y Coulter (2018), quienes refieren que se requiere que la persona que va a tomar decisiones realice una lista las alternativas viables para resolver el problema, es necesario ser creativo, así como hacer una lista sin llegar a evaluarlas.

En relación al indicador elegir alternativas, visualizando como el 47,22% de las unidades informantes manifestaron algunas veces en las entidades de salud verifican que la alternativa elegida esté acorde a las metas organizacionales; apoyándolo el 22,22% indicó casi nunca lo hacen; mientras 13,89% afirmó casi siempre y nunca cada una, finalmente la alternativa siempre con 2,78%.

La media se ubicó en 2.69., encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia elegir alternativas, la mediana revela que más del cuarenta y siete por ciento (47%) de los datos de los encuestado es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.98, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde elegir alternativas tiene moderada confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que dicho indicador está en desacuerdo con lo propuesto por Münch y García (2012), la elección de alternativas es otra de las etapas de la toma de decisiones, la cual se basa en seleccionar una alternativa, luego de evaluadas cada una de ellas, es decir, es determinar la más idónea para emplearlas y cubrir las necesidades del sistema, de igual manera, se debe escoger dos o más como estrategias en casos extras que puedan generarse.

Finalmente, el indicador evaluación de decisión se tiene que 38,89% de las personas encuestadas manifestaron algunas veces en las entidades de salud evalúan la efectividad de la nueva alternativa señalada para la solución de problemas; seguido del 30,56% casi nunca; mientras el 25% indicó que casi siempre lo hacen, el 2,78% siempre y nunca.

La media fue de 2.94 encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia evaluación de decisión, la mediana revela que más del treinta y ocho por ciento (38%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.89, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde evaluación de decisión tiene moderada confiabilidad.

Los resultados concuerdan con la teoría propuesta por Münch y García (2012), luego de definido el problema y analizado el mismo, es necesario emplear la evaluación de las alternativas el cual se enfoca en especificar el mayor número de opciones que puedan servir para la solución del conflicto, por lo tanto, es necesario tomar en consideración las ventajas así como las desventajas que se puedan tener del mismo, conjuntamente con la factibilidad y los recursos importantes para la ejecución de éste.

**Objetivo Específico 4:** Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de La Guajira.

**Variable:** Toma de Decisiones

**Tabla 11. Dimensión Proceso administrativo**

PROCESO ADMINISTRATIVO									
INDICADORES / ALTERNATIVAS	Planeación		Organización		Dirección		Control		DIMENSIÓN
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FR
SIEMPRE	3	8,33	0	0,00	0	0,00	1	2,78	2,78
CASI SIEMPRE	6	16,67	8	22,22	10	27,78	8	22,22	22,22
ALGUNAS VECES	17	47,22	17	47,22	17	47,22	16	44,44	46,53
CASI NUNCA	10	27,78	10	27,78	9	25,00	8	22,22	25,69
NUNCA	0	0,00	1	2,78	0	0,00	3	8,33	2,78
Suma	36	100,00	36	100,00	36	100,00	36	100,00	100,00
Media	3,06		2,89		3,03		2,89		2,97
Mediana	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
Moda	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
Desviación Estándar	0,89		0,78		0,74		0,95		0,84

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En la tabla Nro. 11, se observan los resultados de la dimensión Proceso Administrativo, analizando el indicador planeación se tiene que 47,22% de las personas encuestadas manifestaron algunas veces en las entidades de salud planifican las actividades con el fin de difundir los objetivos planteados para alcanzar lo esperado para la organización; seguido del 27,78% señaló casi nunca; mientras 16,67% indicó que casi siempre lo hacen, y el 8,33% siempre.

La media fue de 3.06 encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia en la planeación, la mediana revela que más del treinta y ocho por ciento (38%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.89, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde la planeación tiene moderada confiabilidad.

Los resultados medianamente concuerdan con la teoría propuesta por Robbins y Coulter (2018), la planificación es un proceso de definir metas y establecer una estrategia para alcanzar y desarrollar planes tanto para integrar como para coordinar actividades. Por tal razón, en el ámbito empresarial el gerente debe planificar con la finalidad de establecer metas, definir estrategias y ejecutar actividades que permitan difundir los objetivos planteados para de esta manera alcanzar lo esperado para la organización.

Se observa en el indicador Organización, donde la alternativa algunas veces tuvo el 47,22% manifestando que en las entidades de salud por cada departamento asigna actividades específicas a los empleados para alcanzar los objetivos; por su parte 27,78% indicaron casi nunca lo hacen, el 22,22% manifestaron casi siempre establece la estructura organizativa de la organización y el 2.78% nunca.

La media quedó en 2.89, encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia en la organización, la mediana revela que más del cuarenta y siete por ciento (47%) de los datos de los encuestado es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.78, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde la organización tiene moderada confiabilidad.

Lo anterior, difiere con el postulado emanado por los autores Robbins y Coulter (2018), es otro proceso administrativo donde el gerente realiza como principal autoridad en la organización, mediante este proceso decide asignar el trabajo a los empleados. Así, dentro del ámbito gerencial, la organización incluye el diseño, la estructura de la forma como las tareas pueda distribuirse tanto con eficacia, como eficiencia entre los diferentes departamentos de trabajo.

Por su parte, el indicador Dirección, visualizando como el 47,22% de las unidades informantes manifestaron algunas veces en las entidades de salud dirigen las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo que realizan los empleados; el 27,78% indicó casi siempre dan órdenes utilizando los canales de comunicación efectiva; mientras el 25% afirmó casi nunca lo llevan a cabo.

La media se ubicó en 3.03. Encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia en la dirección, la mediana revela que más del cuarenta y siete por ciento (47%) de los datos de los encuestados es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.74, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde la dirección tiene moderada confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que el indicador Dirección coincide con lo propuesto por los autores Münch y García (2012), definen la dirección como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social, lográndolo a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Se puede determinar que la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización.

Finalmente, el indicador Control, visualizando como el 44,44% de las unidades informantes manifestaron algunas veces en las entidades de salud aplican acciones correctivas a los procedimientos en el área de finanzas.; apoyándolo el 22,22% indicó casi siempre y nunca; mientras 8,33% afirmó nunca, finalmente la alternativa siempre con 2,78%.

La media se ubicó en 2.89 encontrándose en la categoría moderadamente presente, indicando una moderada frecuencia en el Control, la mediana revela que más del cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los datos de los encuestado es igual o mayor a 3 y el resto se ubica por debajo. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, la desviación estándar de 0.95, señalando moderada dispersión de las respuestas, y donde el Control tiene moderada confiabilidad.

De esta manera, se puede señalar que dicho indicador está de acuerdo con lo propuesto por Iger (2009), el control es considerado como otro de los procesos administrativos la cual se basa en la supervisión, evaluación y vigilancia de cada una de las actividades llevadas a cabo en las instituciones con la finalidad de mejorar y corregir las acciones negativas que puedan influir en el cumplimiento de las metas, de igual manera, conlleva a generar información para la formulación de nuevos planes.

**Objetivo general:** Analizar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones en las entidades de Salud del Departamento de La Guajira.

**Tabla 12. Variables: Planificación financiera y toma de decisiones**

PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES			
VARIABLE / ALTERNATIVAS	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	TOMA DE DECISIONES	TOTALES



	FR	FR	FR
SIEMPRE	4,93	3,89	4,41
CASI SIEMPRE	23,89	22,50	23,19
ALGUNAS VECES	46,67	43,54	45,10
CASI NUNCA	17,85	23,40	20,63
NUNCA	6,67	6,67	6,67
Suma	100,00	100,00	100,00
Media	<b>3,03</b>	2,94	2,98
<b>MEDIA: 2.98</b>			

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla 12 se observan los resultados para las variables: planificación financiera y toma de decisiones, arrojando una media aritmética promedio de 2.98 correspondiente a la categoría moderadamente presente de acuerdo a la matriz de medición para la interpretación la media, ubicándose en el rango 3 del intervalo de 2,60 – 3,39. Lo cual coincide medianamente con el resultado obtenido por la investigación de Soto (2018), titulada: *Planificación financiera y toma de decisiones en el sector servicio refrigeración industrial del Municipio Maracaibo*, los resultados muestran que las empresas carecen de herramientas que le permitan tomar en cuenta los beneficios económicos a corto plazo para así seleccionar la mejor alternativa, ya que estas casi nunca verifican sus posibles consecuencias al momento de seleccionar la mejor alternativa.

Ante los resultados encontrados, se puede decir que la planificación financiera y la toma de decisiones son variables moderadamente presentes internalizadas por los gerentes y directores de administración y finanzas de las Entidades de salud del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, donde tiene incidencia mediana la variable planificación financiera sobre la toma de decisiones, toda vez que en ocasiones lo consideran conveniente.

Entre las dimensiones destacan los elementos del plan financiero, los cuales se tienen presentes para la elaboración de la planificación, seguido de los procesos administrativos en el cual el proceso de planeación es el de mayor puntaje, y por último las dimensiones estrategias de financiamiento a corto plazo y etapas de la toma de decisiones con menor valor, evidenciándose la falta de coordinación para llevar a cabo una toma de decisión oportuna y certera.

## 4.2. Discusión de los resultados

A partir de los resultados arrojados una vez aplicado a la población objeto de estudios, se codificaron y analizaron los mismos, realizando el análisis por cada indicador que conformaba las dimensiones propuestas para esta investigación direccionada a analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las Entidades de Salud del departamento de La Guajira, por lo cual se presentan la discusión de los resultados:

En resumen, los resultados arrojaron que en los elementos del plan financiero el 52,78% de los informantes coincidieron al señalar algunas veces dentro de las Entidades de Salud se tiene conocimiento sobre las estrategias a implementar para hacer efectiva la planificación financiera de forma eficaz; apoyados por el 27,78% manifestó casi siempre se fijan objetivos financieros; mientras 13,89% aseveró casi nunca se da lo expuesto; 5,56% indicó siempre y para 0% Nunca.

De esta manera, lo expuesto revela mediana concordancia con la investigación realizada por Gamboa (2017), donde los resultados evidenciaron que dados los permanentes cambios que se viene experimentando en el contexto socio económico se han establecido nuevas exigencias para los agentes económicos u organizaciones en general que tienen que actuar con eficiencia y producir buenos resultados es decir adoptar una gestión administrativa eficiente para ser competitivo y estar vigente, lo que conlleva a fijarse objetivos y metas orientados al desarrollo institucional, expuesta por la planificación.

Con respecto a los resultados de la dimensión Estrategias de Financiamiento a Corto Plazo, el 53% de las unidades informantes coincidieron al señalar algunas veces en las entidades de salud se realizan estrategias de financiamiento a corto plazo; el 25% casi nunca, apoyados por el 20% manifestó casi siempre; y el 1% siempre y nunca. La media se ubicó en 2.95.

De esta manera, lo expuesto revela que difiere de la investigación realizada por Soto (2018), la cual tuvo como resultado que las empresas carecen de herramientas que le permitan tomar en cuenta los beneficios económicos a corto plazo para así seleccionar

la mejor alternativa, ya que estas casi nunca verifican sus posibles consecuencias al momento de seleccionar la mejor alternativa.

Lo anterior tiene mediana concordancia con la teoría de Gitman y Zutter (2016), la planeación financiera, es un proceso y una técnica de operaciones que proporciona a la empresa una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones a nivel económico y financiero, permitiéndole alcanzar sus objetivos. Asimismo, indican que, dentro de dicha planificación, existen dos aspectos claves los cuales son la planeación de efectivo y de utilidades. La primera, está relacionada con la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa, mientras que la segunda con la preparación de estados financieros proforma.

En referencia a los resultados de la dimensión etapas de la Toma de Decisiones, el 41% de las unidades informantes coincidieron al señalar algunas veces en las entidades de salud para tomar decisiones lo hacen mediante las etapas que los lleve a identificar y resolver los problemas; el 23% casi siempre, el 21% manifestó casi nunca; el 11% nunca y el 5% siempre. La media se ubicó en 2.91.

Este resultado tiene coincidencia con la investigación realiza por Moya, Cortés y Martínez (2019), los resultados indicaron que en las empresas los gerentes desarrollan un proceso estructurado en la TD, con la tendencia a aplicar algunas acciones al uso de herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente. Además, las 54 empresas estudiadas están organizadas por áreas, las cuales delegan la responsabilidad para llevar a cabo los procesos estructurados.

Mientras, los resultados para la dimensión Proceso Administrativo, el 47% de las unidades informantes coincidieron al señalar algunas veces en las entidades de salud se realizan de manera coordinada para garantizar la eficacia y efectividad organizacional, ayudando a conseguir los objetivos planteados; el 26% casi nunca, el 22% manifestó casi siempre; el 11% nunca y el 3% siempre. La media se ubicó en 2.97.

Coincidiendo con la investigación realizada por Espinosa (2017), se identificó la mediación parcial del estilo racional de toma de decisiones en las relaciones entre el

liderazgo transformacional y las variables de resultado; también se identificó la mediación total del estilo evitativo de toma de decisiones que vincula en sentido opuesto al no liderazgo con la efectividad.

Finalmente, para la variable toma de decisiones, tiene mediana concordancia con Munch y García (2012), una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Así mismo aluden los autores que la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, donde para escoger es necesario definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir entre alternativas y aplicar la decisión.

### **4.3. Lineamientos estratégicos**

Proponer Lineamientos estratégicos para el mejoramiento del proceso en la Planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira.

En este momento de la investigación, se cristalizan las pretensiones del investigador en función de la conformación de un conjunto de ideas expresadas en lineamientos estratégicos, con los que se ofrecen alternativas de solución a la problemática estudiada, concretamente apunta a la planificación financiera y toma de decisiones. En tal sentido, la propuesta contempla la justificación y desarrollo de lineamientos estratégicos detallando lineamientos, estrategias, las acciones, responsabilidad y tiempo para realizarlo.

#### **4.3.1. Justificación**

La propuesta se justifica a partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, los cuales muestran debilidades presentadas en la planificación financiera y toma de decisiones, en el cual a pesar de que los resultados mostraron valores positivos estando presente en las entidades de salud las dos variables, se propondrán lineamientos en los indicadores con menos puntaje. Estos elementos, son la base de la propuesta a partir de la cual se ofrecerán conocimientos que permitan aportar insumos para la planificación financiera y toma de decisiones.

#### **4.3.2. Estructura de los lineamientos**

Los lineamientos estratégicos formulados, para la Planificación financiera como apoyo para fortalecer la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de la Guajira, estableciendo en función de los resultados obtenidos la presente investigación. En este sentido, se presenta la estructuración de los lineamientos, donde una vez analizados los resultados tomando en cuenta aquellas dimensiones e indicadores donde presentan un menor porcentaje de acuerdo con su media aritmética.

1) Dimensión: Elementos del plan financiero.

- 1.1) Indicador: Presupuesto de efectivo (2.92)
- 2) Dimensión: Estrategias de financiamiento a corto plazo
  - 2.1) Indicador: Financiamiento por Inventario (2.78).
- 3) Dimensión: Etapas de toma de decisiones
  - 3.1) Elegir entre las alternativas (2.89)
- 4) Dimensión: Procesos administrativos en la toma de decisiones.
  - 4.1) Organización (2.89)
  - 4.2) Control (2.89)

#### 4.3.2.1. Desarrollo de los lineamientos estratégicos

Se desprenden los lineamientos estratégicos los cuales beneficiarán para el mejoramiento del proceso en la Planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, las mismas utilizarán una herramienta gerencial con la finalidad de fortalecer los indicadores que presentan debilidades.

**Tabla xx. Presupuesto de efectivo**

Lineamientos estratégicos	Acciones	Requerimientos	Tiempo requerido	Responsables
Ejecutar un plan de acción, presentando un presupuesto de efectivo anualmente, con la finalidad de ejercer control sobre el mismo.	Llevar un control secuencial que permiten determinar las entradas, salidas de efectivo, los montos cobrados por concepto de ventas, servicios, créditos realizados, cuentas por cobrar, para así tener un mayor control de sus flujos de efectivo.	a) Talento humano.	Semestralmente	Gerente  Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia (2019)

**Tabla xx. Financiamiento por Inventario**

Lineamientos estratégicos	Acciones	Requerimientos	Tiempo requerido	Responsables
Utilizar el financiamiento por inventario como garantía para la obtención de un financiamiento.	Dar a conocer los beneficios del financiamiento por inventario. Valorar el financiamiento por inventario, siendo este un activo de bastante liquidez apropiado para obtener financiamiento a corto plazo.	a) Talento Humano. b) Estados financieros.	Cada 3 meses	Gerente Gerente de finanzas

Fuente: Elaboración propia (2019)

**Tabla xx. Elegir entre alternativas**

Lineamientos estratégicos	Acciones	Requerimientos	Tiempo requerido	Responsables
Unificar criterios en cuanto a la elección de una alternativas	Definir claramente el problema, oportunidad, o cualquiera que sea la necesidad de tomar la decisión. Analizar las situaciones o contextos en los cuales se toman las decisiones.	a) Talento humano.	Mensual	Gerente

Fuente: Elaboración propia (2019)

**Tabla xx. Organización**

Lineamientos estratégicos	Acciones	Requerimientos	Tiempo requerido	Responsables
Identificar la estructura de la organización en la gestión.	Destacar las responsabilidades que cada individuo debe hacer, de acuerdo a sus cargos.			
Diseñar un manual de cargos donde se establezcan los requisitos que debe cumplir el personal para ejecutar las labores según la división de trabajo.	a) Establecer la distribución formal que deben coordinar las actividades a través de las personas encargadas de cada una de las funciones que le competen. b) Tomar en cuenta la preparación de las personas en los departamentos en función a la división del trabajo. c) Determinar las habilidades que tienen los miembros dentro del área de financiera.	a) Talento humano.	Mensual	Gerente Gerente de finanzas Director de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia (2019)

**Tabla xx. Control**

Lineamientos estratégicos	Acciones	Requerimientos	Tiempo requerido	Responsables
<p>Promover la retroalimentación como medida de control eficaz, para la toma de decisiones.</p>	<p>Realizar supervisión directa, asegurar y efectuar el seguimiento de las actividades mientras se desarrollan, de manera que se puedan corregir los problemas conforme va surgiendo.</p> <p>Revisar los resultados anteriores con la intención de controlar mejor los procesos de llevados a cabo en las entidades de salud.</p> <p>Revisar las operaciones verificando cada uno de los pasos a seguir. Comparar mediante lista de chequeos los procedimientos de las actividades.</p> <p>Elaborar un informe acerca de la gestión desarrollada.</p>	<p>a) Talento humano.</p> <p>b) Trabajo en equipo con compromiso.</p>	<p>Cada 6 meses</p>	<p>Gerente</p> <p>Administrador</p> <p>Audidores</p>

Fuente: Elaboración propia (2019)



## CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones surgen de las evidencias encontradas en la consecución de la información, en el proceso mismo y en los resultados obtenidos, con la finalidad de analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de salud del Departamento de La Guajira, las cuales son presentadas por cada uno de los objetivos propuestos en la investigación.

Para el primer objetivo específico: Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las Entidades de Salud en el Departamento de La Guajira, se concluye que estas llevan a cabo la planificación de los objetivos financieros, en ocasiones toman en cuenta factores que ayudan a realizar pronóstico de ventas, los estados financieros proforma estiman los ingresos y gastos en un periodo determinado, presentando debilidad en cuanto al presupuesto del efectivo donde las entidades no elaboran presupuestos de caja de manera constante.

Seguidamente para el segundo específico, Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se concluye que en ocasiones realizan crédito bancario ante las instituciones financieras, no utilizan las líneas de crédito como estrategia para obtener financiamiento, recurren al apalancamiento financiero, donde utilizan recursos ajenos, para mejorar sus resultados financieros y no acuden al Financiamiento por Inventario.

Con relación al objetivo específico: Identificar las etapas de la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se concluye que para la identificación del problema los encuestados dijeron a veces las entidades identifican las dificultades en las que pueden estar incurriendo ante la toma de decisiones. Mientras al analizar el problema en ocasiones utilizan criterios para establecer alternativas de solución. Por otra parte, no desarrollan alternativas efectivas para enfrentar los problemas, trayendo como consecuencia que no se elija la mejor opción, lo cual dificulta la evaluación de la decisión en la escogencia de aquella que más se adapte a las

instituciones y que cumpla con los requisitos necesarios para el alcance de objetivos y metas.

Para el cuarto objetivo específico: Caracterizar el proceso administrativo para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se concluye que tienen presente la planeación para fijar objetivos en la elaboración de planes en beneficio de la entidad, mientras la organización se distribuye el trabajo ocasionalmente con eficacia entre los diferentes departamentos, en relación con la dirección se dirigen las actividades de las personas involucradas en el proceso correctamente, mostrando debilidad en el control donde no le dedican tiempo a evaluar las actividades realizadas y aplicar acciones correctivas a los procedimientos en el área de finanzas.

Para el objetivo específico: Proponer lineamientos estratégicos para el mejoramiento del proceso en la planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se concluye que se concretó una vez realizado la interpretación de los resultados obtenidos de las variables en estudio, lo que permitió determinar los aspectos positivos y negativos, durante la aplicación del instrumento de recolección de datos que se utilizó durante la investigación.

Para el objetivo general: Analizar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira, se concluye, existe una mediana incidencia la planificación sobre la toma de decisiones, toda vez que los gerentes y directores de administración y finanzas de las Entidades de salud del Departamento de La Guajira, en ocasiones no verifican las posibles alternativas de solución ante un problema existente, para de esta manera escoger la más acertada en beneficio de toda la entidad, lo cual medianamente tiene su incidencia para el momento de ejecutar las acciones en materia financiera.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones planteadas las cuales están basadas en los resultados arrojados, se procede a proponer las siguientes recomendaciones, enfatizando la necesidad de llevar a cabo una eficaz planificación financiera para la toma de decisiones en frente a las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira. Se establecen las siguientes recomendaciones.

Para el primer objetivo específico: Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las Entidades de Salud en el Departamento de La Guajira, se recomienda realizar un plan de acuerdo con el conjunto de circunstancias más probables, considerar todos los factores que impulsen a realizar pronóstico de ventas y de servicios. De esta manera elaborar el presupuesto financiero donde se establezca también planes y políticas que va a desarrollar la gerencia durante el periodo cubierto por el presupuesto.

Con respecto al segundo objetivo específico: Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se recomienda seguir considerando al momento de la toma de decisiones, en cuanto a la elección de las estrategias de financiamiento a corto plazo, los créditos bancarios cuando el caso lo amerite ante las entidades financieras, considerar las líneas de crédito, y el financiamiento de los inventarios en garantía como alternativas válidas para obtener financiamiento, sin embargo, se pudo evidenciar en los resultados que el financiamiento por inventario fue uno de los menos utilizados en las entidades de salud, donde la misma podría proporcionar múltiples beneficios, al mismo tiempo lograr un crecimiento constante y sostenido en el tiempo.

Para el tercer objetivo específico: Identificar las etapas de la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se recomienda ampliar los estudios del proceso de toma de decisiones de forma tal que se logre obtener la más asertiva que conlleve a alcanzar el mayor beneficio de la decisión tomada. Realizar el esfuerzo y coordinación por parte de las entidades de implementar la propuesta presentada con el fin de fortalecer aquellos puntos débiles como la identificación del

problema considerada como etapa fundamental para la resolución de los mismos. También, fomentar el proceso de toma de decisiones aplicando el desarrollo de alternativas, para luego reunir la información y de esa manera emplear la elección de la mejor opción, ejecutando la evaluación de dicha decisión.

Con respecto al objetivo específico: Caracterizar el proceso administrativo para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se recomienda fortalecer los procesos administrativos, mediante capacitaciones sobre la organización y control, poniendo en práctica la dirección con el objetivo de orientar las operaciones y actividades hacia el logro de las metas propuestas, con la finalidad de disminuir errores, para de esta manera implementar estrategias para la toma de decisiones y el cumplimiento de las normas de la entidad de salud, de igual manera se sugiere realizar auditorías periódicamente.

Para el objetivo específico: Proponer lineamientos estratégicos para el mejoramiento del proceso en la planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del Departamento de La Guajira, se recomienda llevar a cabo los lineamientos que serán propuestos en esta investigación, para que de esta manera seguir afianzando la planificación financiera y la toma de decisiones.

Para el objetivo general: Analizar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de La Guajira, se recomienda, a los gerentes, así como a los directores de administración y finanzas de las Entidades de salud del Departamento de La Guajira, promover la utilización del análisis foda para tomar decisiones acertadas en materia financiera, además se sugiere velar por el fortalecimiento tanto para la planificación financiera y la toma de decisiones a fin de optimizar la integridad financiera y operacional de estas entidades, ya que al adquirir mejor posicionamiento de una, la otra se mueve en el mismo sentido moderadamente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2016). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme.
- Berk y De Marzo (2016). Fundamento de Finanzas Corporativas. Editorial: Pearson Educación,
- Besley, S. y Brigham, E. (2016). Fundamentos de Administración Financiera. México: Editorial Cengage Learning. Decimocuarta Edición.
- Bonilla B. Edgar E. (2011). Metodología de la investigación: un enfoque práctico. Colombia editorial: Universidad de la Guajira.
- Brigham, E. y Houston. A. (2016). Fundamentos de Administración Financiera. México. Editorial Cengage Learning.
- Chávez. N. (2007). Metodología de la investigación. Venezuela. 2da edición.
- Chiavenato, I. (2014). Administración de recurso humano. México Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. México, D.F.: Editorial: Cengage Learning Editores, S.A.
- David, F. y David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. México. Editorial Prentice Hall.
- Gitman, L. y Zutter, Ch. (2016). Principios de Administración Financiera. México. Editorial: Pearson Educación.
- Gómez, M. (2013). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba. Editorial Brujas.
- Fernández, O. (2014). Carta de crédito y otros medios de pago en comercio internacional. Caracas Venezuela. Editorial Millenium.
- FIAGRO. (2009). Importancia de una buena gestión y planificación financiera en la PYMES el Salvador. [En línea.] disponible [http://fiagro.org/index.php?option=com\\_content&article&id=1693&catid=35](http://fiagro.org/index.php?option=com_content&article&id=1693&catid=35)
- Fundes. (2007). Principales debilidades del sistema para las pyme en Colombia. Disponible en <http://www.fundes.org.co/> (12 de noviembre del 2017).
- Hellriegel, D, Jackson, S. y Slocum, Y. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 12ª Edición.

- Hernández, R., y Mendoza, (2018). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Primera Edición.
- Hurtado, J. (2015). Metodología de la Investigación Holística. Anzoátegui. Venezuela. Sypos y Fundacite.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). Administración una Perspectiva Global. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. 12ª Edición.
- Méndez, C. E. (2010). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México. Editorial Limusa.
- Münch, L. y García, J. (2012). Fundamentos de Administración. España. Editorial Trillas, S. A de C.V.
- Newstrom J. (2011). Comportamiento Humano en el trabajo. México. Mc Graw Hill.
- Ortiz, F y García, M (2010) Fundamentos de Metodología de la Investigación. México. Editorial Limusa.
- Parella, S. Y Martins, P. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas – Venezuela. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pelekais de, C., Raspa, P., Finol, M., Neuman, N. y Carrasquero, E. (2012): El ABC de la investigación. Guía Didáctica. Maracaibo. Astro Data S.A.
- Perdomo, A. (2008). Planeación financiera para épocas normal y de inflación. México: Thompson Editores.
- Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, S y Coulter, M. (2018) Administración. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2017). Fundamentos de administración. Conceptos especiales y aplicaciones. México. Pearson. 10ma edición.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2018). Fundamentos de finanzas Ccrporativas. México. Editorial McGraw Hill/Interamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). Proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. México: Editorial Limusa.
- Thompson, A. y Strickland (2012). Administración Estratégica. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de administración financiera. México. Editorial: Prentice Hall.

## **TESIS DE GRADO**

Cervantes (2015) **Relaciones Laborales en la Toma De Decisiones en las Instituciones de Servicio Médico Privado de Colombia.** Tesis de Maestría. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo - Venezuela.

Colina (2015). **Planificación financiera del sector farmacéutico en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.** Tesis de Maestría. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo - Venezuela.

Espinosa (2017). **Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú.** Tesis Doctoral. Universidad del Rosario – Colombia.

García (2016). **Toma de decisiones por grandes organizaciones en condiciones de Incertidumbre: Estudio de las grandes hidroeléctricas en Colombia 2010-2020.** Tesis doctoral. Universidad Nacional de Colombia.

Gamboa (2017). **La Planificación financiera en la mejora de la gestión administrativa en las facultades de las universidades públicas del Ecuador: caso Universidad Estatal de Milagro - 2013 – 2016.** Tesis Doctoral. Universidad Nacional de San Marcos Lima – Perú.

Moya, Cortés y Martínez (2019). **Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia.** Artículo en la Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación.

Salazar (2018). **Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León.** Tesis de Maestría en Administración. Universidad Montemorelos – México.

Soto (2018). **Planificación financiera y toma de decisiones en el sector servicio refrigeración industrial del Municipio Maracaibo.** Tesis de Maestría. Universidad privada Dr. Rafael Bellos Chacín. Maracaibo – Venezuela.

## **ANEXOS**



## **ANEXO A. CUESTIONARIO**

**PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA**

**CUESTIONARIO**

**Maestrante  
HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO**

**Directora  
OLIVIA RANGEL LUQUEZ  
PhD en Ciencias Gerenciales**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN FINANZAS  
RIOHACHA, 2019**

Apreciado, agradezco su colaboración en el análisis de los ítems del cuestionario, marcando con una X el casillero que usted crea conveniente de acuerdo con su criterio y experiencia profesional. Para cada ítem se considera la siguiente escala: 5.- Siempre, 4.- Casi siempre, 3.- Algunas veces. 2.-Casi Nunca, 1.- Nunca

No.	ITEMS	5 S	4 CS	3 AV	2 CN	1 N
1.	En la empresa los objetivos financieros se relacionan con los resultados monetarios que los administradores desean alcanzar.					
2.	La empresa tiene fijado los objetivos financieros en relación al aumento de las utilidades.					
3.	Los objetivos financieros son coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.					
4.	En la empresa el pronóstico de ventas es la clave para la precisión de los presupuestos de entradas de efectivo.					
5.	La empresa utiliza los pronósticos de venta para determinar el financiamiento que conlleve a obtener el nivel planeado.					
6.	En la empresa se toman en cuenta factores que ayudan a realizar pronóstico de ventas para prever las herramientas necesarias para un mejor manejo de recursos.					
7.	La empresa analiza los estados financieros para medir con anticipación el nivel de confiabilidad financiera en años futuros.					
8.	La empresa analiza los estados financieros para medir el desempeño financiero de la empresa en el futuro.					
9.	La empresa utiliza estados financieros pro-forma a fin de estimar la cantidad de financiamiento externo requerido.					
10.	La empresa realiza presupuestos de efectivos tomando como base los cobros mensuales para un año.					
11.	La empresa realiza presupuestos de efectivos tomando como base los desembolsos de efectivo mensuales para un año.					
12.	La empresa realiza pronósticos de los flujos de efectivos con base a los cobros trimestrales para varios años.					
13.	La empresa utiliza los créditos bancarios como fuente de financiamiento a corto plazo.					
14.	La empresa ofrece garantías al momento de obtener créditos bancarios.					
15.	La empresa compromete algunos activos para el pago de la deuda, por crédito bancario					
16.	La empresa ha utilizado líneas de crédito como fuente de financiamiento a corto plazo.					
17.	La empresa ha obtenido líneas de crédito por parte de la banca nacional.					
18.	La empresa ha solicitado extensiones de sus líneas de crédito antes de culminar el cumplimiento con la obligación.					
19.	La empresa ha utilizado arrendamiento financiero para la adquisición de nuevos activos fijos que conlleven al crecimiento sustentable de sus operaciones.					
20.	La empresa ha utilizado el arrendamiento financiero para el mejoramiento de su infraestructura.					
21.	La empresa ha arrendado nuevas infraestructuras para extender sus sucursales.					
22.	La existencia del inventario puede ser una base suficiente para recibir un préstamo no garantizado.					
23.	En la empresa el financiamiento por inventario se realiza de acuerdo a un pronóstico formal de ventas.					
24.	La empresa realiza financiamiento a través de su inventario a fin de percibir rendimientos.					
25.	La empresa establece cuáles son las debilidades que presenta el conflicto.					

26.	La empresa identifica cuales son las acciones que están incidiendo en negativamente en la gestión.					
27.	La empresa realiza diagnostico participativo entre los directivos para la identificación de problemas financieros.					
28.	La entidad de salud luego de identificar el problema analiza la situación planteada.					
29.	La entidad de salud analiza cada uno de los componentes del problema para establecer alternativas de solución.					
30.	La entidad de salud establece posibles opciones a ser tomadas en cuenta para la disolución del problema.					
31.	La entidad de salud realiza listado de alternativas para desarrollar la más adecuada.					
32.	La entidad de salud desarrolla alternativas viables para resolver los problemas en el área financiera.					
33.	La gerencia de la entidad de salud desarrolla las mejores alternativas tomando en cuenta los recursos disponibles para ello.					
34.	La entidad de salud verifica que la alternativa elegida esté acorde a las metas organizacionales.					
35.	La entidad de salud elige la mejor alternativa en cuanto a la viabilidad económica					
36.	La entidad de salud para la elección de alternativas considera las posibles consecuencias que acarreen las mismas.					
37.	La entidad de salud evalúa la efectividad de la nueva alternativa señalada para la solución de problemas					
38.	La entidad de salud realiza seguimiento para conocer si la nueva alternativa permite alcanzar los objetivos organizacionales.					
39.	En la entidad de salud al evaluar la decisión consideran las ventajas que se puedan tener, conjuntamente con la factibilidad					
40.	La entidad de salud realiza planes para coordinar las actividades a ejecutar.					
41.	En la entidad de salud el gerente planifica las actividades con el fin de difundir los objetivos planteados para alcanzar lo esperado para la organización.					
42.	En la entidad de salud la planificación proporciona las pautas para las actividades a desarrollar en el área financiera.					
43.	La entidad de salud establece la estructura organizativa de la organización.					
44.	La entidad de salud por cada departamento asigna actividades específicas a los empleados para alcanzar los objetivos.					
45.	En la entidad de salud el departamento de finanzas establece por escrito los procedimientos para cada actividad a desarrollar.					
46.	La entidad de salud promueve el cumplimiento de las metas organizacionales por parte de los equipos de trabajo.					
47.	La entidad de salud dirige las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo que realizan los empleados.					
48.	En la entidad de salud dan órdenes utilizando los canales de comunicación.					
49.	La entidad tiene establecidos métodos para controlar las variables observadas en el seguimiento de la ejecución de las actividades financieras.					
50.	El control aplicado En la entidad ayuda a la detección de desviaciones en el desarrollo de las actividades.					
51.	Las acciones correctivas son aplicadas en la entidad de acuerdo a los hallazgos detectados.					

## **ANEXO B. INSTRUMENTO**

**PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA**

**INSTRUMENTO**

**HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO**

**Directora  
OLIVIA RANGEL LUQUEZ  
PhD en Ciencias Gerenciales**



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN FINANZAS  
RIOHACHA, 2019**

Riohacha, 28 de junio de 2019

Señor

---

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración para la revisión del instrumento de recolección de información, que forma parte del trabajo de grado titulado: PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA, exigido como requisito para optar el título de Magister en Finanzas.

Por lo cual se requiere que usted analice cada uno de los ítems, tomando en consideración su pertinencia con la variable, objetivos, dimensiones e indicadores, así como la redacción y facilidad de comprensión. Las sugerencias que considere pertinentes serán de gran ayuda para su diseño y validación.

Agradeciéndole la atención prestada a la presente.

Atentamente,

**HADER DE JESUS MARQUEZ GUYOSO**  
**Magister en Finanzas**

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Título de Pre-Grado: \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo: \_\_\_\_\_

Título de Maestría: \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo: \_\_\_\_\_

Título de Doctorado: \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo: \_\_\_\_\_

## 2. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA

## 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Objetivo general

Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.

### 3.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos del plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira
- Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira.
- Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.
- Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.



- Proponer Lineamientos estratégicos para el mejoramiento del proceso en la Planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del departamento de la Guajira.

#### **4. MARCO METODOLOGICO**

##### **4.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO**

La investigación se encuentra bajo el enfoque cuantitativo, el cual a juicio de Gómez (2012), es aquella la cual de acuerdo a la recolección de datos es equivalente a medir. En consecuencia, la investigación se orientó siguiendo los criterios del estudio cuantitativo, al pretender analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira. En este caso, las variables son susceptibles de medición numérica a través de una ecuación que describe las variaciones entre ellas.

##### **4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este estudio consiste en analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira, donde se examinarán los datos recolectados y los fenómenos observados en su propio medio, con el objetivo de obtener resultados los cuales se darán a través de la aplicación de los procedimientos metodológicos, identificando el plan estratégico, describiendo estrategias financieras, identificando etapas de toma de decisiones y describiendo los procesos administrativos. Por lo cual, el presente estudio se considera según su objeto de investigación: aplicada, por el nivel de conocimiento: descriptiva y de acuerdo a su alcance temporal: transversal.

##### **4.3 DISEÑO INVESTIGATIVO**

En este estudio se utiliza un diseño no experimental, por cuanto se centra en analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira, describiendo sus características sin ejercer

manipulación alguna de las variables. Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) los diseños no experimentales se refieren a investigaciones donde las variables no se someten a ningún tipo de variación antes o después de recolectar los datos.

De igual manera, la investigación se considera de campo, toda vez que se realiza en el área objeto de estudio. Estos estudios surgen de la aplicación de un trabajo de campo en las entidades privadas de salud del Departamento de la Guajira - Colombia, debido a que los datos son recolectados directamente en el sitio de la investigación donde está el problema, los mismos son obtenidos directamente de la realidad a través de la praxis.

#### 4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Palella y Martins (2012), la población es el conjunto de unidades de las que necesite recopilar información y sobre las cuales se quieran generar conclusiones en la investigación. En este caso, la población está representada por los gerentes de los departamentos de administración y finanzas de las entidades de salud privada de Riohacha, la cual será abordada a través de un censo poblacional, representando las unidades de análisis en el cuadro 1.

**Tabla 1. Población**

Nro.	Entidades de Salud
1	Nueva Clínica de Riohacha
2	Clínica Cedes
3	Clínica Renacer
4	Clínica del Caribe
5	Hospital Nuestra Señora de los Remedios
6	IPSI Supula Wayuu

**Fuente:** Secretaria Departamental de Salud de La Guajira (2018).

Tal como se evidencia en el cuadro Nro. 2, la distribución de la población objeto de análisis está conformada por las entidades de salud, ubicadas en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha. En los cuales los directores de administración y finanzas serán los informantes en esta investigación.

De acuerdo a Hurtado (2015), no hay necesidad de seleccionar una muestra cuando la población es enteramente conocida, en donde se puede identificar a cada uno de sus miembros, siendo todos accesibles, menos de cien (100) integrantes, que sea lo suficientemente pequeña para poder ser abarcada durante la ventana de tiempo, dentro de los límites de recursos que dispone el investigador. En el caso particular de la presente investigación no se realizará muestra ni muestreo toda vez que la población es medible, la cual es menor a 100, por tal razón será tomado todo el universo, aplicando censo poblacional.

## **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En todo proceso de investigación, se debe señalar y precisar de manera clara, desde la perspectiva metodológica, se precisan cuáles son aquellos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información, estas son las fuentes de recolección de datos. Tienen como prioridad obtener información válida y confiable, para hacer uso del análisis e interpretación de resultados.

Para Tamayo y Tamayo (2012), la técnica de recolección de datos, es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos. Mientras, Hernández, Fernández y Baptista (2014), comentan que recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, es decir; es el plan efectuado para recolectar los datos necesarios para la investigación.

En el presente estudio se recurrió a la técnica de la encuesta, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es aquella en la cual el investigador recaba datos pertinentes al estudio con el empleo de un instrumento de recolección de datos específico. Mientras para Arias (2016), es el procedimiento de obtener datos o información, que sirven de complemento al método científico. Dentro de la investigación de campo existen tres técnicas, la observación, la encuesta y la entrevista. A su vez, dentro de la clasificación de la encuesta existe el cuestionario.

En este orden de ideas, el cuestionario es un instrumento estructurado por una serie

de preguntas a través de los cuales se persigue evaluar los indicadores presentes en la operacionalización de variables. Donde el usuario se convierte en un sujeto informante sobre las necesidades de información la cual es indagada por el responsable de la aplicación de la técnica, realizando un instrumento de recolección de datos.

Sobre este particular, un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados. En otras palabras, un conjunto de mecanismos o medios para recolectar y conservar datos.

Para Sabino (2010), el instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador, para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En este sentido se realizan una serie de preguntas para recabar la información necesaria para obtener resultados de la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

A este respecto, la presente investigación utilizó como técnica de recolección de datos la observación mediante encuesta a través de su instrumento básico, como lo es el cuestionario, el cual es la técnica a utilizar para realizar el análisis sobre la planificación financiera y toma de decisiones. Se utilizará un instrumento cuestionario dirigido a los gerentes de administración y finanzas que laboran en las entidades de salud del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. El instrumento está diseñado con 51 ítems, dirigidos empleando la escala Likert, la cual se codifica a continuación, en la tabla 2.

Tabla 2. Alternativas de respuesta

Alternativa de respuesta	Codificación
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

**Fuente:** Elaboración Propia (2018)

## 5. SISTEMA DE VARIABLE

### 5.1 Definición conceptual

Según Gitman (2012), **la planeación financiera**, es un proceso y una técnica de operaciones que proporciona a la empresa una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones a nivel económico y financiero, permitiéndole alcanzar sus objetivos. Asimismo, el autor indica que dentro de dicha planificación, existen dos aspectos claves los cuales son la planeación de efectivo y de utilidades. La primera, está relacionada con la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa, mientras que la segunda con la preparación de estados financieros proforma.

Según Munch y García (2012), **la toma de decisiones** es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Así mismo aluden los autores que la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, donde para escoger es necesario definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir entre alternativas y aplicar la decisión

### 5.2 Definición operacional

**La planificación financiera**, Operacionalmente se medirá bajo las dimensiones: elementos del plan financiero y estrategias de financiamiento a corto plazo, en el cual se elaborará instrumento de recolección de información para ser aplicado a la población objeto de estudio. Elaboración propia (2018).

Operacionalmente, la variable **toma de decisiones** será medida a través de su dimensión etapas de toma de y procesos administrativos, con sus respectivos indicadores. Esta variable será medida a través de un instrumento elaborado por Márquez (2018).

**Tabla 3. Operacionalización de las variables**

OBJETIVO GENERAL: Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	Elementos del Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos Financieros</li> <li>• Pronóstico de Ventas</li> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Projectados</li> <li>• Presupuesto de efectivo</li> </ul>	1-3, 4-6 7-9, 10-12
Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira		Estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito Bancario</li> <li>• Líneas de Crédito</li> <li>• Apalancamiento Financiero</li> <li>• Financiamiento por inventario</li> </ul>	13-15 16-18 19-21 22-24
Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.	TOMA DE DECISIONES	Etapas de la Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el Problema</li> <li>• Analizar el Problema</li> <li>• Desarrollar alternativas</li> <li>• Elegir entre las alternativas</li> <li>• Evaluación de la decisión.</li> </ul>	25-27 28-30 31-33 34-36 37-39
Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.		Proceso administrativo para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Control.</li> </ul>	40-42 43-45 46-48 49-51
Proponer Lineamientos estratégicos para el mejoramiento del proceso en la Planificación financiera para la toma de decisiones en las Entidades de Salud del departamento de la Guajira.		Este objetivo se logrará con el resultado de los objetivos anteriores		

Fuente: Márquez (2018)

# **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Elementos del Plan financiero	Según Gitman (2012), establecen distintos pasos para el buen desarrollo del proceso de la planificación financiera tales como proyectar los estados financieros, determinar los fondos necesarios, establecer y mantener un sistema de controles, diseñar procedimientos para ajustar el plan y establecer un sistema compensatorio de administración.										
<b>INDICADOR:</b> <b>Objetivos Financieros</b> Para Thompson y Strickland (2012), se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que alcance la organización en el ámbito financiero; además, son la señal de un compromiso con resultados tales como el aumento de la utilidades, un rendimiento aceptable sobre la inversión, crecimiento de dividendos, incremento en el precio de las acciones, buen flujo del efectivo y crédito comercial, los mismos deben ser compatibles y coherentes con los objetivos estratégicos de la organización..	ITEM	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	1. En la empresa los objetivos financieros se relacionan con los resultados monetarios que los administradores desean alcanzar.										
2. Los objetivos financieros de la empresa contribuyen al aumento de las utilidades.											
3. Los objetivos financieros de la empresa son coherentes con los objetivos estratégicos de la misma.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado



VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Elementos del Plan financiero	Según Gitman (2012), establecen distintos pasos para el buen desarrollo del proceso de la planificación financiera tales como proyectar los estados financieros, determinar los fondos necesarios, establecer y mantener un sistema de controles, diseñar procedimientos para ajustar el plan y establecer un sistema compensatorio de administración.										
<b>INDICADOR: Pronósticos de Ventas,</b> Van Horne y Wachowicz (2010), lo describen como la clave para la precisión en la mayoría de los presupuestos de entradas y salidas de efectivo, el mismo debe basarse en un análisis de los datos internos, externos o combinados donde se toman en cuenta diversos factores que ayudan a realizar dicho pronóstico para su utilización en la fijación de objetivos organizacionales y de esta manera prever las herramientas necesarias para un mejor manejo de recursos.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA	
	4. En la empresa el pronóstico de ventas es la clave para la precisión de los presupuestos de entradas de efectivo.										
5. Los pronósticos de venta son utilizados por la empresa para determinar el financiamiento que conlleve a obtener el nivel planeado.											
6. La empresa toma en cuenta los factores internos y externos al realizar su pronóstico de ventas											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Elementos del Plan financiero	Según Gitman (2012), establecen distintos pasos para el buen desarrollo del proceso de la planificación financiera tales como proyectar los estados financieros, determinar los fondos necesarios, establecer y mantener un sistema de controles, diseñar procedimientos para ajustar el plan y establecer un sistema compensatorio de administración.										
<b>INDICADOR: Estados Financieros Proyectados,</b> Van Horne y Wachowicz (2010) proyectan las acciones que planean emprender LOS DIRECTIVOS. Asimismo alude que los estados financieros pro-forma incluyen cálculos esperados de todos los activos y pasivos, además de los rubros del estado de resultados.	ITEM	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	7. La empresa proyecta los estados financieros para medir con anticipación el nivel de confiabilidad financiera en años futuros.										
	8. Los directivos proyectan las acciones que planean emprender a futuro.										
9. La empresa utiliza estados financieros pro-forma a fin de estimar la cantidad de financiamiento externo requerido.											

Legenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar los elementos del Plan financiero aplicado a las entidades de salud en el Departamento de La Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Elementos del Plan financiero	Según Gitman (2012), establecen distintos pasos para el buen desarrollo del proceso de la planificación financiera tales como proyectar los estados financieros, determinar los fondos necesarios, establecer y mantener un sistema de controles, diseñar procedimientos para ajustar el plan y establecer un sistema compensatorio de administración.										
<b>INDICADOR: Presupuesto de Efectivo,</b> Van Horne y Wachowicz (2010), se calcula mediante la proyección de efectivo de una empresa a lo largo de diferentes periodos, además este presupuesto muestra el momento, así como también la cuantía de las entradas y salidas esperadas de efectivo en el periodo objeto de estudio; con dicha información los directores financieros están en mejores condiciones para determinar las futuras necesidades de efectivo en las empresas, planificar el financiamiento de tales requerimientos, controlar el efectivo y la liquidez de las mismas.	<b>ITEM</b>	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
		10. La empresa realiza proyección de efectivo para diferentes periodos.									
11. El presupuesto de efectivo que realiza la empresa toma como base la cuantía de las entradas y salidas esperadas de efectivo en cada periodo											
12. Los directores financieros toman el presupuesto de efectivo como base para determinar las futuras necesidades de efectivo en la empresa.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES		PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES									
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Estrategias de financiamiento a corto plazo	Besley y Brigham (2010) definen el financiamiento a corto plazo como cualquier pasivo que haya sido originalmente programado para reembolsarse dentro del lapso de un año. Existen numerosas fuentes de fondos a corto plazo, y en las siguientes se describirán cuatro fundamentales: 1) gastos acumulados, 2) cuentas por pagar (crédito comercial), 3) préstamos bancarios y 4) papel comercial.										
<b>INDICADOR:</b> Crédito Bancario Van Horne y Wachowicz (2010), Son una forma de deuda que puede ubicarse en dos categorías: sin garantías, es decir que la empresa no compromete algún activo como garantía de pago; con garantías en donde la empresa por lo contrario compromete algunos activos para el pago de la deuda.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	13. La empresa utiliza los créditos bancarios como fuente de financiamiento a corto plazo.										
	14. Los créditos bancarios que realiza la empresa no comprometen ninguno de sus activos										
	15. La empresa compromete algunos activos para el pago de la deuda, por crédito bancario.										

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Estrategias de financiamiento a corto plazo	Besley y Brigham (2010) definen el financiamiento a corto plazo como cualquier pasivo que haya sido originalmente programado para reembolsarse dentro del lapso de un año. Existen numerosas fuentes de fondos a corto plazo, y en las siguientes se describirán cuatro fundamentales: 1) gastos acumulados, 2) cuentas por pagar (crédito comercial), 3) préstamos bancarios y 4) papel comercial.										
<b>INDICADOR: Líneas de Crédito</b> Van Horne y Wachowicz (2010), ES un acuerdo informal entre un banco y su cliente en el cual se especifica la suma máxima del crédito sin garantías que el banco concederá a las empresas en determinado momento. Generalmente, las líneas de crédito se establecen por un año y se renueva después de que el banco recibe el informe anual más reciente y tiene la posibilidad de revisar el progreso del prestatario.	ITEM	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	16. La empresa ha utilizado líneas de crédito como fuente de financiamiento a corto plazo.										
	17. En los acuerdos informales que establece la empresa con el banco se especifica la suma máxima del crédito.										
18 La empresa ha solicitado extensiones de sus líneas de crédito antes de culminar el cumplimiento con la obligación.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Estrategias de financiamiento a corto plazo	Besley y Brigham (2010) definen el financiamiento a corto plazo como cualquier pasivo que haya sido originalmente programado para reembolsarse dentro del lapso de un año. Existen numerosas fuentes de fondos a corto plazo, y en las siguientes se describirán cuatro fundamentales: 1) gastos acumulados, 2) cuentas por pagar (crédito comercial), 3) préstamos bancarios y 4) papel comercial.										
<b>INDICADOR:</b> <b>Apalancamiento Financiero</b> Van Horne y Wachowicz (2010), quienes plantean que es un contrato bajo el cual una parte, el arrendador (dueño) de un activo, conviene en conceder el uso de ese activo a otra, el arrendatario, a cambio de pagos periódicos por el alquiler.	ITEM	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	19. La empresa ha utilizado arrendamiento financiero para la adquisición de nuevos activos fijos.										
20. El arrendamiento financiero ha sido utilizado por la empresa para el mejoramiento de su infraestructura.											
21. La empresa acude frecuentemente a este tipo de contrato financiero.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Describir las estrategias de financiamiento a corto plazo presentes en la planificación financiera en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Estrategias de financiamiento a corto plazo	Besley y Brigham (2010) definen el financiamiento a corto plazo como cualquier pasivo que haya sido originalmente programado para reembolsarse dentro del lapso de un año. Existen numerosas fuentes de fondos a corto plazo, y en las siguientes se describirán cuatro fundamentales: 1) gastos acumulados, 2) cuentas por pagar (crédito comercial), 3) préstamos bancarios y 4) papel comercial.										
<b>INDICADOR: Financiamiento por inventario,</b> Weston y Copeland (2013), puede ser una base suficiente para recibir un préstamo no garantizado. Si la empresa representa un riesgo de crédito relativamente grande, la institución prestamista puede insistir en el otorgamiento de una garantía colateral, la cual frecuentemente asumirá la forma de un gravamen ilimitado sobre el inventario. Alternativamente, los recibos de fideicomiso, el financiamiento de almacenaje rural o los certificados colaterales pueden usarse para garantizar los préstamos.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	22. El inventario es una base suficiente para que la empresa pueda acceder a recibir un préstamo no garantizado.										
	23. En la empresa el financiamiento por inventario se realiza de acuerdo a un pronóstico formal de ventas.										
	24. La empresa realiza financiamiento a través de su inventario a fin de percibir rendimientos.										

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Etapas de la toma de decisiones	Según Munch y García (2012), las etapas de la toma de decisiones tienen sus implicaciones en seguir un patrón de comportamiento para hacer frente a los conflictos presentados en la organización, por tanto, éstos se catalogan como definición del problema, análisis del problema, evaluación de las alternativas, elección de las alternativas y la aplicación de la decisión.										
<b>INDICADOR: Identificar el problema</b> Para Munch y García (2012), se debe basar en establecer cuáles son las debilidades que presenta el conflicto, es decir, cuales son las acciones que están incidiendo en negativamente en las organizaciones y por ende deben informarse mediante el uso de diversas fuentes incluyendo la de observación.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA	
	25. La empresa establece cuáles son las debilidades que tiene antes de tomar una decisión.										
	26. La empresa antes de tomar una decisión identifica cuales son las acciones que están incidiendo en negativamente en la gestión.										
27. El diagnóstico de la empresa es utilizado para la identificación de problemas financieros.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado



VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Etapas de la toma de decisiones	Según Munch y García (2012), las etapas de la toma de decisiones tienen sus implicaciones en seguir un patrón de comportamiento para hacer frente a los conflictos presentados en la organización, por tanto, éstos se catalogan como definición del problema, análisis del problema, evaluación de las alternativas, elección de las alternativas y la aplicación de la decisión.										
<b>INDICADOR: Analizar el problema</b> Munch y García (2012), indican que ésta etapa de la toma de decisión parte luego de especificado el problema en la institución, por lo que se hace necesario identificar cada uno de sus componentes a fin de exponer las posible alternativas para la solución del conflicto, es decir, es establecer algunas de las posibles opciones a ser tomadas en cuenta para la disolución del mismo.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA	
	28. La entidad de salud luego de identificar el problema analiza la situación planteada antes de tomar una decisión.										
29. Las decisiones que se toman en la entidad se analizan teniendo en cuenta cada uno de los componentes del problema identificado.											
30. Las alterativas de solución de la entidad se toman después de analizar todas las posibles opciones para la disolución del problema.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Etapas de la toma de decisiones	Según Munch y García (2012), las etapas de la toma de decisiones tienen sus implicaciones en seguir un patrón de comportamiento para hacer frente a los conflictos presentados en la organización, por tanto, éstos se catalogan como definición del problema, análisis del problema, evaluación de las alternativas, elección de las alternativas y la aplicación de la decisión.										
<b>INDICADOR:</b> <b>Desarrollar alternativas</b> Robbins y Coulter (2014), se requiere que el tomador de decisiones liste las alternativas viables para resolver el problema, es necesario ser creativo así como hacer una lista sin llegar a evaluarlas.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	31. La entidad realiza un listado de las posibles alternativas que se ofrecen antes de tomar una decisión										
	32. Las alternativas que evalúa la entidad son las viables para resolver los problemas en el área financiera.										
	33. La gerencia desarrolla las mejores alternativas tomando en cuenta los recursos disponibles para ello.										

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Etapas de la toma de decisiones	Según Munch y García (2012), las etapas de la toma de decisiones tienen sus implicaciones en seguir un patrón de comportamiento para hacer frente a los conflictos presentados en la organización, por tanto, éstos se catalogan como definición del problema, análisis del problema, evaluación de las alternativas, elección de las alternativas y la aplicación de la decisión.										
<b>INDICADOR: Elegir la alternativa</b> Para Munch y García (2012), es otra de las etapas de la toma de decisiones, la cual se basa en seleccionar una alternativa, luego de evaluadas cada una de ellas, es decir, es determinar la más idónea para emplearlas y cubrir las necesidades del sistema, de igual manera, se debe escoger dos o más como estrategias en casos extras que puedan generarse.	<b>ITEM</b>	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
		34. La entidad verifica que la alternativa elegida esté acorde a las metas organizacionales.									
35. La mejor alternativa es tomada por la entidad teniendo en cuenta la viabilidad económica.											
36. Las decisiones de la entidad se toman después de evaluar todas las alternativas posibles											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Identificar las etapas de la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira										
<b>DIMENSIÓN:</b> Etapas de la toma de decisiones	Según Munch y García (2012), las etapas de la toma de decisiones tienen sus implicaciones en seguir un patrón de comportamiento para hacer frente a los conflictos presentados en la organización, por tanto, éstos se catalogan como definición del problema, análisis del problema, evaluación de las alternativas, elección de las alternativas y la aplicación de la decisión.										
<b>INDICADOR: Evaluación de la decisión</b> De acuerdo con Munch y García (2012), se enfoca en especificar el mayor número de opciones que puedan servir para la solución del conflicto, por lo tanto, es necesario tomar en consideración las ventajas así como las desventajas que se puedan tener del mismo, conjuntamente con la factibilidad y los recursos importantes para la ejecución de éste.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	37. La entidad de salud evalúa la efectividad de las alternativas señaladas antes de tomar las decisiones.										
	38. La entidad realiza seguimiento para conocer si la alternativa aplicada permite alcanzar los objetivos organizacionales.										
	39. Las ventajas que se puedan tener, conjuntamente con la factibilidad son tenidas en cuenta por la entidad de salud al evaluar la decisión considera.										

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Proceso administrativo para la toma de decisiones	Münch y García (2012), exponen que los procesos administrativos es la parte teórica de la administración donde se establece lo que debe hacerse, es decir, se visualiza siempre en el futuro. De igual manera refieren los autores que esta se analizará bajo el criterio de las cuatro etapas en el ámbito de la gestión como lo son la planificación, organización, dirección y control.										
<b>INDICADOR: Planeación</b> Robbins y Coulter (2014), es un proceso de definir metas y establecer una estrategia para alcanzar y desarrollar planes tanto para integrar como para coordinar actividades. Por tal razón, el gerente debe planificar con la finalidad de establecer metas, definir estrategias y ejecutar actividades que permitan difundir los objetivos planteados para alcanzar lo esperado para la organización.	ITEM	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	40. La entidad realiza planes para coordinar las actividades a ejecutar.										
	41. El gerente planifica las actividades con el fin de difundir los objetivos planteados para alcanzar los objetivos de la organización.										
42. La planificación proporciona las pautas para realizar las actividades en el área financiera.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Proceso administrativo para la toma de decisiones	Münch y García (2012), exponen que los procesos administrativos es la parte teórica de la administración donde se establece lo que debe hacerse, es decir, se visualiza siempre en el futuro. De igual manera refieren los autores que esta se analizará bajo el criterio de las cuatro etapas en el ámbito de la gestión como lo son la planificación, organización, dirección y control.										
<b>INDICADOR:</b> <b>Organización</b> Según los autores Robbins y Coulter (2014), mediante este proceso decide asignar el trabajo a los empleados. Así, dentro del ámbito gerencial, la organización incluye el diseño, la estructura de la forma como las tareas pueda distribuirse tanto con eficacia, como eficiencia entre los diferentes departamentos de trabajo.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA	
	43. La entidad tiene establecida la estructura organizativa de la organización.										
44. Las actividades son asignadas a los empleados de la entidad de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña para alcanzar el logro de los objetivos.											
45. Las tareas son distribuidas en la entidad para cada actividad a desarrollar.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Proceso administrativo para la toma de decisiones	Münch y García (2012), exponen que los procesos administrativos es la parte teórica de la administración donde se establece lo que debe hacerse, es decir, se visualiza siempre en el futuro. De igual manera refieren los autores que esta se analizará bajo el criterio de las cuatro etapas en el ámbito de la gestión como lo son la planificación, organización, dirección y control.										
<b>INDICADOR: Dirección</b> Munch y García (2012), es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social, lográndolo a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Se puede determinar que la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización.	<b>ITEM</b>	<b>PERTINENCIA DEL ITEM CON:</b>						<b>REDACCIÓN</b>			
		<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLE</b>		<b>DIMENSION</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>ITEM</b>	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	46. La entidad promueve el cumplimiento de las metas organizacionales por parte de los equipos de trabajo.										
	47. Las operaciones de la entidad son dirigidas mediante la cooperación del esfuerzo que realizan todos los empleados.										
	48. La entidad motiva el esfuerzo de sus trabajadores para alcanzar las metas organizacionales.										

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado

VARIABLES	PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES										
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades de Salud del departamento de la Guajira.										
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Establecer el proceso administrativo para la toma de decisiones en las entidades de salud del departamento de la Guajira.										
<b>DIMENSIÓN:</b> Proceso administrativo para la toma de decisiones	Münch y García (2012), exponen que los procesos administrativos es la parte teórica de la administración donde se establece lo que debe hacerse, es decir, se visualiza siempre en el futuro. De igual manera refieren los autores que esta se analizará bajo el criterio de las cuatro etapas en el ámbito de la gestión como lo son la planificación, organización, dirección y control.										
<b>INDICADOR: Control</b> Para Iger (2009), se basa en la supervisión, evaluación y vigilancia de cada una de las actividades llevadas a cabo en las instituciones con la finalidad de mejorar y corregir las acciones negativas que puedan influir en el cumplimiento de las metas, de igual manera, conlleva a generar información para la formulación de nuevos planes.	ITEM	PERTINENCIA DEL ITEM CON:						REDACCIÓN			
		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		OBJETIVO		ITEM	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA
	49. La entidad tiene establecidos métodos para controlar las variables observadas en el seguimiento de la ejecución de las actividades financieras.										
50. El control aplicado En la entidad ayuda a la detección de desviaciones en el desarrollo de las actividades.											
51. Las acciones correctivas son aplicadas en la entidad de acuerdo a los hallazgos detectados.											

Leyenda: P: Pertinente NP: No Pertinente A: Adecuado NA: No Adecuado



## JUICIO DE EXPERTO

¿Considera usted que las preguntas planteadas concuerdan con los objetivos de investigación?

a) Suficiente \_\_\_ b) Medianamente suficiente \_\_\_ c) Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones

---

¿Considera usted que las preguntas planteadas miden las dimensiones e indicadores?

a) Suficiente \_\_\_ b) Medianamente suficiente \_\_\_ c) Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones

---

¿El instrumento mide la variable de estudio?

a) Suficiente \_\_\_ b) Medianamente suficiente \_\_\_ c) Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones

---

¿Considera usted adecuada la redacción de los ítems de estudio?

a) Suficiente \_\_\_ b) Medianamente suficiente \_\_\_ c) Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones

---

¿Se considera válido este instrumento?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

## CONSTANCIA

Yo, \_\_\_\_\_, mayor de edad, titular de la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_, hago constar que realicé el juicio como experto del cuestionario diseñado por el maestrante **HADER DE JESÚS MÁRQUEZ GUYOSO**, correspondiente a la investigación titulada: **PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA.**

Manifiesto que una vez examinada considero que es válido para ser aplicado en dicha investigación.

Constancia que expido en Riohacha a los () número en letra días del mes de \_\_\_\_\_, de dos mil \_\_\_\_\_.

---

C.C. No. ....

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD**

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO																																																						
Sujetos/ Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	Totales		
1	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	2	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	165			
2	4	5	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	2	3	4	5	4	2	4	2	3	2	4	5	3	2	4	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	5	5	2	3	4	172		
3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	5	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	2	4	4	5	2	5	3	4	3	2	4	2	4	3	2	4	3	5	3	2	3	4	171			
4	4	5	4	5	4	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	5	3	4	5	2	5	4	2	4	2	5	5	3	195	
5	1	5	4	3	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	4	5	2	4	5	2	4	4	3	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	2	5	3	175		
6	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	4	5	2	5	5	3	4	4	3	204		
Totales	22	25	23	24	19	22	20	20	21	20	23	24	22	23	20	20	16	22	24	25	20	22	20	19	20	22	20	25	23	18	23	22	20	23	20	21	21	18	21	18	21	18	23	20	20	23	18	24	23	15	20	25	20	2164
X	3,67	4,17	3,83	4	3,17	3,67	3,33	3,33	3,5	3,33	3,63	4	3,67	3,83	3,33	3,33	2,67	3,67	4	4,17	3,33	3,67	3,33	3,17	3,33	3,67	3,33	4,17	3,83	3	3,83	3,67	3,33	3,83	3,33	3,5	3,5	3	3,5	3	3,83	3,33	3,83	3	4	3,8333	2,5	3,33	4,17	3,33	180,33			
Desviest	1,366	0,983	0,408	0,632	0,408	1,033	0,816	0,516	1,228	1,033	0,983	0,884	0,516	0,753	0,516	1,033	0,816	0,816	0,000	1,329	1,033	1,033	1,211	1,168	0,816	0,816	0,516	0,408	1,329	1,095	0,408	1,033	1,033	0,983	1,386	0,837	1,049	0,894	1,228	0,632	0,753	1,211	1,033	1,168	0,894	1,265	0,983	0,548	1,033	0,753	0,516	45,13		
Varianza	1,867	0,967	0,167	0,400	0,167	1,067	0,667	0,267	1,500	1,067	0,967	0,800	0,267	0,567	0,267	1,067	0,667	0,667	0,000	1,767	1,067	1,067	1,467	1,367	0,667	0,667	0,267	0,167	1,767	1,200	0,167	1,067	1,067	0,967	1,867	0,700	1,100	0,800	1,500	0,400	0,567	1,467	1,367	0,800	1,600	0,967	0,300	1,067	0,567	0,267	44,53			
$r_{tt} = \frac{KK-1}{(1-\sum S_i/S)} = \frac{5150}{(1-44,53/180,83)}$ $r_{tt} = 1,20 \text{ } 0,75$ $c = 0,90$																																																						

**ANEXO D**  
**TABULACIÓN**



**ANEXO E**  
**CORRELACIÓN**

