



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**PROPUESTA DE PLANENACION  
ESTRATEGICA PARA EL DEPARTAMENTO  
DE ADMISIONES DEL HOSPITAL DEL RIO**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Licenciados en Administración de  
Empresas**

**Autores:**

Josué Israel Pinto Ramón; Paul Sebastián Zumba Cortez

**Director:**

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

**2025**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, con profundo agradecimiento,

Ya que gracias a su esfuerzo y

Entrega hoy puedo concluir mis estudios.

Estoy seguro de que este logro,

Tan significativo para mí, también será motivo de orgullo para ellos.

**Josué Israel Pinto Ramón.**

Dedico esta tesis a la memoria de mi querido tío,

cuya inspiración y apoyo fueron fundamentales a lo largo de mi vida

su recuerdo me acompaña en cada paso que doy,

y estoy seguro de que se sentiría orgulloso de este logro.

**Paul Sebastián Zumba Cortez.**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento,  
En primer lugar a Dios, por concederme la salud y la sabiduría necesarias  
Para afrontar este proceso. A mis padres, cuyo esfuerzo y dedicación  
Se ven reflejados en cada uno de mis logros.  
A mis hermanos, por su constante apoyo,  
Que me permitió superar cada obstáculo en el camino.  
Y al Ing. Pedro Guerrero, mi tutor de tesis, por su valiosa guía y compromiso,  
Fundamentales para la realización de este trabajo.

**Josué Israel Pinto Ramón.**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento, en primer lugar,  
a Dios, por permitirme vivir y disfrutar este proceso,  
a mis padres, por su amor incondicional y su constante apoyo,  
incluso en la distancia, a mis abuelos, por inculcarme valores,  
brindarme su comprensión y ser mi mayor apoyo en los momentos difíciles.  
Y a mi tutor de tesis el Ing. Pedro Guerrero, por su orientación, dedicación y  
paciencia, que fueron esenciales para la culminación de este proyecto.

Quiero concluir con la siguiente frase:  
El valor de una meta no está solo en alcanzarla, sino en la persona en la que te  
conviertes mientras lo haces.

*Zig Ziglar*

**Paul Sebastián Zumba Cortez.**

# Índice de Contenidos

## Contenido

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
Índice de Contenidos .....	iii
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tablas .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1: Análisis situacional.....	2
1.1 Descripción de la Organización.....	2
1.2 Definición de la planeación estratégica.....	6
1.3 Importancia de realizar la planeación estratégica.....	9
1.4 Etapas de la planeación estratégica.....	11
Capítulo 2: Direccionamiento estratégico.....	16
2.1 Introducción.....	16
2.2 Valores estratégicos.....	16
2.3 Visión.....	18
2.4 Misión.....	18
2.5 Estrategia departamental.....	20
Capítulo 3: Planificación a largo plazo.....	23
3.1 Introducción.....	23
3.2 Temas estratégicos.....	24
3.3 Asuntos estratégicos externos e internos.....	30
3.4 Análisis FO, FA, DO, DA.....	33

3.5 Evaluación de los asuntos estratégicos.....	35
3.6 Estrategias de valor FA, FO, DO, DA .....	37
3.7 Objetivos estratégicos .....	39
3.9 Indicadores de desempeño.....	41
3.10 Cuadro de mando integral .....	43
3.10.1 Mapa estratégico .....	43
3.10.2 Matriz para la implementación del plan estratégico.....	46
Capítulo 4: Planificación a Corto Plazo.....	48
4.1 Introducción.....	48
4.2 Objetivos a corto plazo.....	48
4.3 Matriz para la implementación del plan anual.....	49
Conclusiones generales.....	52
Recomendaciones .....	54
Bibliografía .....	55

## Índice de Figuras

Figura 1 Análisis FODA.....	12
Figura 2 Análisis PESTEL .....	12
Figura 3 5 Fuerzas de Porter.....	13
Figura 4 Valores estratégicos.....	17

## Índice de Tablas

Tabla 1 Identificación de valores estratégicos .....	22
Tabla 2 Cadena de valor .....	26
Tabla 3 Mapa de procesos .....	27
Tabla 4 Definición de temas estratégicos .....	29
Tabla 5 temas críticos.....	29
Tabla 6 Identificación de asuntos estratégicos.....	31
Tabla 7 Identificación de valores estratégicos .....	34
Tabla 8 Evaluación de asuntos estratégicos.....	36
Tabla 9 FODA cruzado resumido .....	37
Tabla 10 Estrategias de valor.....	38
Tabla 11 Objetivos estratégicos .....	39
Tabla 12 Indicadores claves de desempeño.....	41
Tabla 13 Mapa estratégico.....	44
Tabla 14 Tablero de control.....	45
Tabla 15 Implementación de plan estratégico .....	47
Tabla 16 Objetivos a corto plazo .....	49
Tabla 17 Plan operativo anual .....	51

## RESUMEN

Este trabajo de titulación tuvo como finalidad proponer un modelo de planeación estratégica para el Departamento de Admisiones del Hospital Del Río, en Cuenca. Para alcanzar este objetivo general, se plantearon tres metas específicas: comprender los fundamentos teóricos de la planificación estratégica en organizaciones de servicios, analizar herramientas estratégicas que pudieran ser útiles para la gestión del departamento, y evaluar los resultados obtenidos tras aplicar el modelo propuesto. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, lo que permitió realizar un análisis detallado de los procesos internos y externos que influyeron en el desempeño del departamento. Se aplicaron entrevistas, revisión documental, análisis de datos de mercado y sesiones participativas con los actores involucrados. El desarrollo del estudio siguió una secuencia lógica, desde un diagnóstico inicial hasta una evaluación final de los resultados. Aunque se trató de un caso particular, los resultados sirvieron como referencia para otros departamentos similares dentro del ámbito hospitalario. A partir del análisis realizado, se diseñó una propuesta de planificación estratégica con acciones concretas y mecanismos para el seguimiento y evaluación continua. Esta propuesta buscó mejorar la eficiencia de los procesos del área de Admisiones y asegurar que sus actividades estuvieran alineadas con los objetivos institucionales del hospital. En conclusión, este trabajo ofreció una herramienta práctica que pudo ser aplicada para fortalecer la gestión en otras instituciones que enfrentaran desafíos similares

**Palabras clave:** Análisis interno y externo, evaluación de resultados, gestión organizacional, evaluación de resultados, servicios hospitalarios.

## **ABSTRACT**

This thesis aimed to propose a strategic planning model for the Admissions Department of Hospital Del Río, located in Cuenca. To achieve this general objective, three specific goals were established: to understand the theoretical foundations of strategic planning in service organizations, to analyze strategic tools that could be useful for the department's management, and to evaluate the outcomes obtained after applying the proposed model. A qualitative approach was used, allowing for a detailed analysis of both internal and external processes that influenced the department's performance. Interviews, document reviews, market data analysis, and participatory sessions with key stakeholders were conducted. The study followed a logical sequence, from an initial diagnosis to a final evaluation of the results. Although it focused on a specific case, the findings served as a reference for other similar departments within the hospital sector. Based on the analysis, a strategic planning proposal was designed, including concrete actions and mechanisms for ongoing monitoring and evaluation. This proposal aimed to improve the efficiency of the Admissions Department's processes and ensure that its activities aligned with the hospital's institutional objectives. In conclusion, this work offered a practical tool that could be applied to strengthen management in other institutions facing similar challenges.

**Keywords:** Internal and external organizational analysis, outcome evaluation, organizational management and governance, performance assessment, healthcare service delivery.

# INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de los servicios de salud privados en Ecuador, los hospitales enfrentan el desafío constante de optimizar sus procesos internos para brindar una atención más eficiente, oportuna y centrada en el paciente. El Hospital del Río, ubicado en la ciudad de Cuenca, se ha consolidado como una de las instituciones de salud privada más representativas de la región, destacándose por su infraestructura, calidad médica y compromiso con la innovación. No obstante, como toda organización en crecimiento, enfrenta áreas de oportunidad que requieren una gestión estratégica adecuada para sostener y potenciar sus niveles de excelencia.

El departamento de admisiones, como puerta de entrada a los servicios hospitalarios, cumple un rol fundamental en la experiencia del paciente y en la operatividad general de la institución. Problemas como tiempos de espera prolongados, duplicidad de procesos, limitaciones tecnológicas y falta de estandarización en la atención pueden generar ineficiencias que afectan tanto la percepción del servicio como el desempeño organizacional.

Ante esta realidad, la presente propuesta plantea una planeación estratégica enfocada en fortalecer la gestión del departamento de admisiones del Hospital del Río. A través de un análisis interno y externo de la organización, y mediante el uso de herramientas como el análisis FODA y el diseño de estrategias alineadas a los objetivos institucionales, se busca optimizar los procesos administrativos, reducir los tiempos de atención y mejorar la satisfacción de los usuarios. Esta iniciativa pretende contribuir a la mejora continua del hospital y al fortalecimiento de su posicionamiento como líder en el sector de salud privada en el Austro ecuatoriano.

## **Capítulo 1: Análisis situacional.**

El Departamento de Admisiones representa una de las puertas de entrada más importantes en la atención hospitalaria, ya que es responsable de gestionar el primer contacto formal entre el paciente y la institución. Comprender su situación actual resulta fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la satisfacción del usuario y la alineación con los objetivos estratégicos del hospital. Este análisis situacional busca examinar de manera integral tanto los factores internos como externos que inciden en el desempeño del departamento, incluyendo su estructura organizativa, procesos, recursos humanos y tecnológicos, así como el entorno institucional y las expectativas de los usuarios. A través de esta evaluación se pretende identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como base para el desarrollo de estrategias que permitan optimizar su funcionamiento y contribuir a una atención de calidad y centrada en el paciente.

### **1.1 Descripción de la Organización.**

El Hospital del Río fue fundado en el año 2009 con el objetivo de convertirse en el centro de salud académico más innovador y de mayor prestigio en el Austro Ecuatoriano. Su creación respondió a la necesidad de contar con una institución de salud de alto nivel que no solo brindara atención médica de excelencia, sino que también se dedicara a la formación académica de nuevos profesionales en diversas ramas de la medicina y ciencias de la salud.

Desde sus inicios, el hospital ha estado comprometido con la docencia y la investigación médica. En el año 2012, se expandieron sus programas académicos, incluyendo formación para estudiantes de enfermería, paramédicos, técnicos en radiología y tecnólogos en laboratorio clínico. Además, se incorporaron oportunidades de formación en las áreas de hotelería e ingeniería empresarial, fortaleciendo su impacto en la región.

El Hospital del Río ha sido pionero en la implementación de tecnologías avanzadas para la atención médica y la enseñanza. Su infraestructura ha sido diseñada para facilitar la integración de los estudiantes con los servicios hospitalarios, asegurando

que reciban una educación basada en la práctica real y en la aplicación de los últimos avances científicos. Además, ha establecido alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales, permitiendo el intercambio de conocimientos y experiencias.

(Hospital del río, 2025) A lo largo de los años, el hospital ha crecido en infraestructura y en la cantidad de especialidades médicas disponibles. Ha ampliado su capacidad de atención, permitiendo que más pacientes accedan a servicios médicos de calidad en un ambiente seguro y con tecnología de punta. La expansión del hospital ha significado la construcción de nuevas áreas especializadas y la incorporación de modernos equipos médicos, asegurando diagnósticos y tratamientos más precisos y eficaces.

**Especialidades Médicas:** El Hospital del Río cuenta con una amplia variedad de especialidades médicas, lo que permite ofrecer atención integral a los pacientes. Algunas de las especialidades disponibles incluyen:

- Cardiología
- Oncología
- Neurología
- Pediatría
- Cirugía General y Laparoscópica
- Ginecología y Obstetricia
- Traumatología y Ortopedia
- Nefrología
- Dermatología
- Endocrinología

Además, el hospital cuenta con unidades especializadas como la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), la Unidad de Cuidados Neonatales y la Unidad de Medicina Interna.

**Estructura y Propiedad:** El Hospital del Río opera bajo un esquema de propiedad horizontal y cuenta con una plantilla de aproximadamente 500 empleados, entre personal médico, administrativo y de apoyo. Su infraestructura está diseñada para ofrecer servicios de salud de alta complejidad con tecnología de punta, cumpliendo con los estándares internacionales de calidad.

Desde su creación, el hospital ha sido dirigido por un equipo de profesionales de la salud y expertos en gestión hospitalaria, quienes han trabajado incansablemente para consolidar su prestigio y liderazgo en el sector. La visión de sus fundadores ha sido clave para establecer una institución que combina excelencia médica, innovación y compromiso con la comunidad.

**Programas de Formación Médica Avanzada:** Uno de los pilares fundamentales del Hospital del Río es su enfoque en la formación médica continua. A través de convenios con universidades nacionales e internacionales, ofrece programas de internado y residencias en distintas especialidades médicas. Estos programas están diseñados para proporcionar una formación práctica y teórica de alto nivel, permitiendo a los estudiantes adquirir experiencia en un entorno hospitalario real.

Además, el hospital realiza conferencias y simposios médicos, donde especialistas de renombre comparten sus conocimientos sobre los últimos avances en la medicina. Estos eventos permiten que el personal médico y los estudiantes se mantengan actualizados con las mejores prácticas y nuevas tecnologías en el ámbito de la salud.

**Misión:** El Hospital del Río tiene como misión brindar cobertura de excelencia en las distintas áreas de la salud, bajo los más exigentes parámetros de calidad, eficiencia y avances científicos-tecnológicos. Paralelamente, se dedica a la formación de profesionales universitarios de primer nivel en diversas disciplinas de la medicina y la salud.

**Visión:** El objetivo a largo plazo del hospital es consolidarse como el referente de excelencia en la prestación de servicios de salud y la enseñanza de medicina en el país. Con el respaldo de los mejores profesionales y especialistas médicos, busca proporcionar una atención eficaz y oportuna a sus pacientes, garantizando seguridad y bienestar tanto para sus usuarios como para su equipo de trabajo.

**Expansión y Crecimiento:** En los últimos años, el hospital ha iniciado proyectos de expansión para aumentar su capacidad de atención. Entre estos proyectos se incluyen la construcción de nuevas áreas de hospitalización, la ampliación de su servicio de urgencias y la incorporación de equipos de última generación para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades complejas.

Se planea la apertura de una nueva torre médica con consultorios especializados y un centro de investigación clínica, que permitirá desarrollar nuevos tratamientos y mejorar la calidad de la atención médica en la región.

**Impacto en la Comunidad:** El Hospital del Río no solo atiende a miles de pacientes al año, sino que también ha impulsado programas de salud preventiva en la comunidad. Se han realizado campañas de vacunación, detección temprana de enfermedades y jornadas médicas gratuitas en sectores vulnerables, demostrando su compromiso con el bienestar de la sociedad.

**Innovación y Crecimiento Futuro:** El Hospital del Río continúa expandiéndose con nuevos proyectos de infraestructura y tecnología médica. Su visión incluye la integración de inteligencia artificial en diagnósticos clínicos, la implementación de telemedicina y el desarrollo de programas de investigación en colaboración con universidades y centros de salud de prestigio internacional.

El crecimiento del hospital también se refleja en la apertura de nuevas unidades médicas especializadas, como la Unidad de Oncología, la Unidad de Medicina Nuclear y un nuevo Centro de Rehabilitación Física. Estas áreas han sido diseñadas para atender necesidades específicas de la población y garantizar que los pacientes reciban atención integral sin necesidad de trasladarse a otras ciudades o países.

Además, el hospital se encuentra en proceso de certificación con organismos internacionales para garantizar que sus estándares de calidad sean reconocidos a nivel global. Esto permitirá atraer más profesionales y estudiantes de distintas partes del mundo, consolidando su prestigio y liderazgo en la región.

## **1.2 Definición de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica es un proceso formal que las organizaciones siguen para definir sus objetivos a largo plazo, identificar los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y formular estrategias que guíen a la empresa en la dirección correcta. Este proceso se enfoca en la toma de decisiones clave relacionadas con el futuro de la organización, asegurando que todas las partes de la misma trabajen en conjunto para cumplir con los fines establecidos.

También, La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo, establece planes para alcanzarlos, y evalúa los recursos disponibles y las condiciones del entorno para realizar ajustes según sea necesario. Implica tanto la formulación de estrategias como su implementación.

### **Características Principales de la Planeación Estratégica:**

- **Visión a largo plazo:** Se centra en el futuro de la organización, orientando las acciones a largo plazo en vez de en problemas inmediatos.

- **Análisis del entorno:** La planeación estratégica se basa en un análisis profundo tanto del entorno interno como externo de la organización (fuerzas externas como tendencias económicas, tecnológicas, y competencia, y fuerzas internas como capacidades y recursos).

- **Toma de decisiones:** La planeación implica decisiones clave sobre qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.

- **Alineación de recursos y esfuerzos:** Asegura que los recursos y capacidades estén alineados con los objetivos estratégicos establecidos.

### **Enfoques de la Planeación Estratégica**

Existen diversos enfoques que se pueden emplear para llevar a cabo la planeación estratégica dentro de las organizaciones. A continuación, se describen algunos de los enfoques más destacados.

## **Enfoque Clásico o Tradiciona**

Este enfoque es el más antiguo y tiene sus raíces en la teoría administrativa clásica. Se basa en la formulación de estrategias a largo plazo y supone que el entorno es predecible y estable, permitiendo a las empresas planificar con antelación.

### **Características del Enfoque Clásico:**

- **Enfoque lineal y secuencial:** El proceso sigue un camino claro de análisis, formulación, implementación y evaluación.
- **Énfasis en la estabilidad:** Se cree que el entorno es relativamente estable, por lo que las estrategias pueden planificarse con certeza.
- **Predicción y control:** Se parte del supuesto de que el futuro puede preverse y controlarse mediante un análisis adecuado de datos históricos y tendencias.

Aunque este enfoque fue muy efectivo en épocas anteriores, en la actualidad ha sido criticado por ser rígido y no considerar la incertidumbre del entorno global.

## **Enfoque Emergente**

A diferencia del enfoque clásico, el enfoque emergente sostiene que las estrategias no siempre pueden preverse o planificarse por completo. En este enfoque, las estrategias surgen de manera más flexible y adaptativa a medida que la organización interactúa con su entorno.

### **Características del Enfoque Emergente:**

- **Flexibilidad:** Las estrategias se desarrollan y ajustan en función de las circunstancias cambiantes.
- **Adaptación continua:** El entorno, los mercados y la tecnología están en constante cambio, por lo que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a esos cambios.

- **Aprovechamiento de oportunidades inesperadas:** En lugar de seguir un plan rígido, las organizaciones deben estar preparadas para aprovechar oportunidades inesperadas que surjan en el camino.

Este enfoque es útil en entornos dinámicos y de alta incertidumbre, donde la previsibilidad de largo plazo es difícil de alcanzar.

### **Enfoque Basado en Recursos (RBV)**

El enfoque basado en recursos o Resource-Based View (RBV) pone el énfasis en las capacidades internas de la organización como fuente de ventaja competitiva. Según este enfoque, las organizaciones no pueden competir solo con una estrategia reactiva frente al mercado, sino que deben construir ventajas sostenibles basadas en sus propios recursos y capacidades distintivas.

#### **Características del Enfoque Basado en Recursos:**

- **Recursos valiosos y únicos:** La clave del éxito radica en los recursos internos que son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles.

- **Ventaja competitiva sostenible:** Las empresas deben identificar y desarrollar recursos que les permitan mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

- **Innovación interna:** A menudo, este enfoque impulsa la innovación continua y la mejora de procesos internos.

Este enfoque es muy relevante para empresas que buscan diferenciarse en el mercado no solo por el producto que venden, sino por sus capacidades internas, como tecnología, conocimiento, habilidades del personal, o relaciones con los clientes.

### **Enfoque de Gestión Estratégica Adaptativa**

Este enfoque se basa en la idea de que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno mediante la formulación y reformulación de estrategias en función de la evolución de las circunstancias externas e internas.

## **Características del Enfoque Adaptativo:**

- **Revisión continua:** Las estrategias deben revisarse y adaptarse de forma periódica para responder a los cambios en el mercado.
- **Atención a las señales del entorno:** Se enfoca en observar las señales del mercado y ajustar las estrategias en consecuencia.
- **Planeación flexible:** No se trata de seguir un plan fijo, sino de desarrollar una capacidad organizacional que le permita adaptarse rápidamente.

### **1.3 Importancia de realizar la planeación estratégica.**

La planificación estratégica surge de la necesidad de dotar de competitividad a la organización y es por tanto un mecanismo en el que se logra un crecimiento exitoso y sostenible de diferentes aspectos: servicios públicos, infraestructura, fidelización de clientes, estrategias como metas y objetivos. La empresa logra estos fines ajustando su rumbo de acción y distribución Chandler (2009).

El éxito de las organizaciones radica en la implementación de planes estratégicos que se adapten tanto a las necesidades internas de la empresa como a las condiciones del mercado para llevar a cabo los distintos procesos, es necesario considerar el contexto en el que opera la organización, así como las oportunidades y fortalezas, las estrategias deben ajustarse a estos factores; de lo contrario, no se podrá transformar la visión, lo que provocará una pérdida de recursos valiosos, tiempo y esfuerzo (Cristancho, 2017)

La estrategia es un plan integral que unifica esfuerzos para alcanzar los objetivos fundamentales de la empresa desde diversas perspectivas Quinn (2013). Como afirmó Michael Porter, la esencia de la estrategia radica en elegir qué no hacer, destacando la importancia de la claridad y el enfoque en las decisiones estratégicas (Porter, 1980).

La planificación estratégica en las empresas de servicios públicos se aborda desde una perspectiva metodológica basada en un enfoque cuantitativo, este enfoque se fundamenta en un paradigma positivista que prioriza la objetividad y se orienta hacia la obtención de resultados (Hurtado y Toro, 2007).

En la planificación estratégica, se definen en la empresa, los cuales se basan en las competencias y capacidades, se lleva a cabo la identificación de las competencias clave

que necesitan desarrollo o áreas de mejora en las que la organización debe concentrarse para avanzar hacia su visión futura y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Urdaneta (2010)

El proceso de planificación estratégica ha sido analizado desde diversas perspectivas, incluyendo procesos adicionales, lo que resalta la importancia de continuar expandiendo su implementación para favorecer la mejora continua y adaptarse a las nuevas realidades, como lo indican Fonseca, Monterrosa y López(2020).

La planificación estratégica permite a las empresas u organizaciones conocer como las decisiones afectan y como lograr lo plateado. (Skarica, 2020) las estrategias se formulan para asegurar servicios eficaces, confiables y de alta calidad (Deslatte & Stokan, 2020; Desmidt & Meyfrootd, 2021; Skarica, 2020).

La creación de estrategias es fundamental para todo tipo de empresa u organización debido a que es un arduo análisis de factores interno y externos, las perspectivas sobre el presente y el futuro de la empresa, comprendiendo todo lo que rodea al entorno y los riesgos que pueda presentar, para esto es clave la visión y misión que va a tener la organización y políticas orientadas a la excelencia en el servicio y la mejora continua del estilo de vida (Villegas, Valderrama y Suárez, 2019).

La planificación estratégica ha impulsado una profunda renovación de los procesos internos en las organizaciones, modificando sustancialmente la manera en que se conciben y ejecutan los proyectos. Esta nueva visión ha propiciado un notable avance en la aplicación de técnicas creativas (Cuesta, 2012).

Estos elementos deben servir como base para unir los objetivos generales de la institución con los objetivos específicos de cada área, facilitando así la alineación de toda la organización. Según Kotler (2010) El conjunto de decisiones que toma una empresa establece su rumbo estratégico, definiendo sus objetivos, metas, políticas y el tipo de negocio que desea desarrollar. Además, determina la estructura organizacional y la contribución que aspira a brindar a sus accionistas, empleados y a la sociedad en general. Torres, (2013). Para lograr estrategias exitosas, es crucial establecer objetivos claros, coherentes y a largo plazo que estén alineados con las capacidades reales de la organización Brunetta (2013).

## 1.4 Etapas de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso fundamental para la dirección y el éxito de cualquier organización. Su aplicación permite establecer objetivos claros, definir estrategias y optimizar recursos para alcanzar metas a largo plazo. Según David (2013), "la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidimensionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos".

La correcta aplicación de este proceso permite a las organizaciones no solo mantenerse competitivas, sino también adaptarse a los cambios del entorno y anticiparse a posibles amenazas (Buendia Giribaldi, 2022).

### **Etapa 1: Análisis del Entorno**

El primer paso en la planeación estratégica es el análisis del entorno, que permite comprender los factores internos y externos que pueden afectar a la organización. Este análisis se realiza a través de herramientas que facilitan la identificación de riesgos y oportunidades.

**Análisis Interno:** Se enfoca en identificar fortalezas y debilidades dentro de la organización, como recursos, capacidades y cultura organizacional (Pearce & Robinson, 2015).

- Evaluación de los recursos tangibles e intangibles.
- Análisis de competencias esenciales y ventajas competitivas.
- Cultura organizacional y su impacto en la estrategia.
- Revisión de la capacidad de innovación y adaptación al cambio.

**Análisis Externo:** Examina oportunidades y amenazas en el entorno competitivo, considerando aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Hill, Jones & Schilling, 2014).

- Evaluación de la competencia y el posicionamiento en la industria.
- Influencias macroeconómicas y tendencias del mercado.
- Tecnologías emergentes y regulaciones gubernamentales.

- Impacto de la globalización y los mercados internacionales.

**Herramientas:** Matriz FODA, Análisis PESTEL, Fuerzas de Porter.

**Matriz FODA:** Permite visualizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la organización.

Figura 1 Análisis FODA

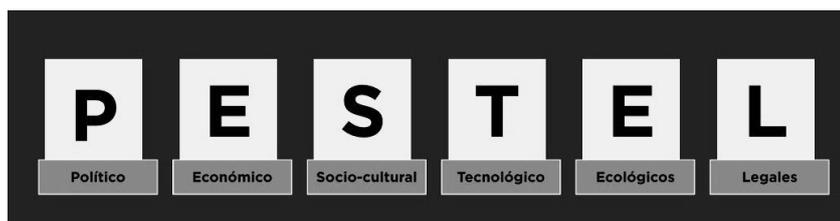
**Fuente:** Adaptado de Obregón, (2021)

		INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
EXTERNO	Fortalezas	Atributos o destrezas que posee el proyecto o empresa para alcanzar sus objetivos.	Factores desfavorables para el logro de los objetivos.
	Oportunidades	Condiciones externas que pueden facilitar el logro de los objetivos de la empresa o proyecto.	Amenazas
	Amenazas	Condiciones externas que puedan afectar de manera negativa la supervivencia del proyecto o empresa.	

**Análisis PESTEL:** Analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Figura 2 Análisis PESTEL

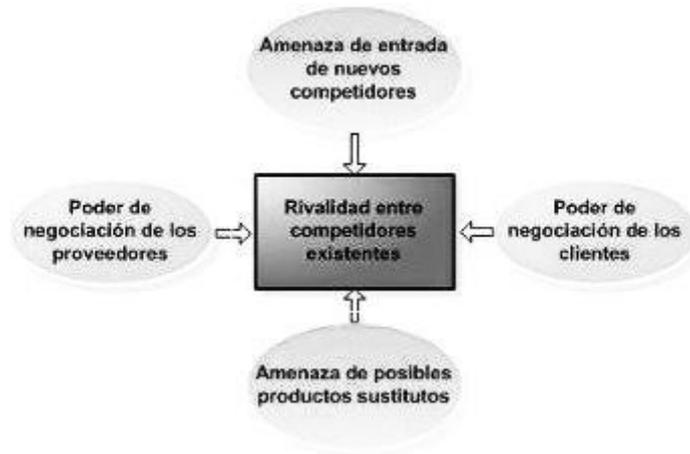
**Fuente:** Adaptado de Torres, (2019)



**Fuerzas de Porter:** Examina la intensidad competitiva y la rentabilidad en una industria.

Figura 3 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Adaptado de Hernández, (2011).



## Etapa 2: Definición de la Misión, Visión y Valores

La declaración de la misión, visión y valores proporciona la dirección estratégica de la organización y sirve como base para la toma de decisiones.

**Misión:** Define el propósito fundamental de la organización.

- Quiénes somos y qué hacemos.
- A qué clientes servimos y cuál es nuestra propuesta de valor.
- Cómo nos diferenciamos de la competencia.

**Visión:** Establece la meta a largo plazo.

- Dónde queremos estar en el futuro.
- Impacto deseado en el mercado y la sociedad.
- Definición de objetivos estratégicos a largo plazo.

**Valores:** Principios éticos y culturales que guían la organización (Kaplan & Norton, 2004).

- Conducta organizacional y ética empresarial.
- Responsabilidad social y compromiso con los stakeholders.
- Cultura de innovación y mejora continua.

### **Etapa 3: Formulación de Estrategia**

Una vez definido el marco estratégico, se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos establecidos.

**Estrategias Corporativas:** Dirección general de la empresa.

- Expansión de mercados y diversificación de productos.
- Alianzas estratégicas y fusiones.
- Creación de nuevas unidades de negocio.

**Estrategias de Negocio:** Competitividad en el mercado.

- Estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
- Posicionamiento en el mercado y desarrollo de marca.
- Innovación y desarrollo de productos.

**Estrategias Funcionales:** Implementación en áreas específicas (Porter, 1985).

- Marketing, producción, finanzas y recursos humanos.
- Optimización de la cadena de suministro.
- Digitalización y automatización de procesos.

### **Etapa 4: Implementación de Estrategias**

La implementación es la fase en la que se ejecutan las estrategias formuladas. Para garantizar el éxito, es clave una correcta asignación de recursos y un liderazgo eficiente.

**Asignación de Recursos:** Distribución eficiente del capital humano y financiero.

- Presupuesto y financiación de proyectos estratégicos.
- Capacidades tecnológicas y logísticas.
- Desarrollo de talento y formación del personal.

**Estructura Organizacional:** Adaptación de la estructura a la estrategia.

- Diseño organizacional y toma de decisiones.
- Desarrollo de equipos y liderazgo.
- Creación de unidades estratégicas de negocio.

**Liderazgo y Cultura Organizacional:** Claves para la aceptación y ejecución de la estrategia (Mintzberg, 1994).

- Clima organizacional y motivación de los empleados.
- Gestión del cambio y comunicación efectiva.
- Transformación digital y cultura de innovación.

### **Etapa 5: Evaluación y Control Estratégico**

La última fase se centra en medir el desempeño y ajustar estrategias cuando sea necesario, asegurando que la organización se mantenga alineada con sus objetivos.

**Retroalimentación y Aprendizaje:** Ajuste y mejora continua.

- Evaluación de resultados y revisión de estrategias.
- Innovación y adaptabilidad a cambios del entorno.
- Implementación de procesos ágiles para respuesta rápida.

**Revisión Periódica:** Para garantizar la adaptabilidad de la organización (Drucker, 2008).

- Proceso cíclico de planeación y ajuste.
- Flexibilidad y resiliencia organizacional.
- Integración de nuevas tecnologías y tendencias del mercado.

La planeación estratégica es un proceso dinámico y esencial para el éxito organizacional. Implementarla de manera efectiva permite a las empresas anticiparse a los cambios del entorno y mantenerse competitivas. Un enfoque estructurado y adaptativo mejora la capacidad de la organización para innovar y alcanzar sus objetivos. Además, la correcta formulación, implementación y evaluación de estrategias garantiza la sostenibilidad del negocio a largo plazo en un mundo globalizado y cambiante (Steiner, 1983).

## **Capítulo 2: Direccionamiento estratégico.**

### **2.1 Introducción.**

En el primer capítulo se expone la situación actual del departamento, basado en un análisis detallado que permitió identificar los aspectos clave a desarrollar en el direccionamiento estratégico. Para ello, el gerente proporcionó la información relevante.

Este capítulo se centra en la elaboración del direccionamiento estratégico del departamento, incorporando herramientas esenciales como la misión, visión, valores estratégicos y estrategia empresarial. El primer paso para establecer un modelo de planificación estratégica consiste en definir una dirección clara para la organización. En este proceso, el departamento brindará los recursos necesarios para el desarrollo de estas herramientas y se llevarán a cabo reuniones con el personal con el fin de fomentar su apoyo y compromiso.

### **2.2 Valores estratégicos.**

Se realizó una reunión con el personal administrativo del departamento de admisiones del hospital para establecer los valores estratégicos del departamento, los mismos salieron mediante una reunión donde cada parte mencionó sus ideas para posteriormente plasmarlo en una matriz de valores estratégicos. A continuación, observamos la matriz con las dimensiones más relevantes del departamento y su caracterización.

Es importante aclarar que el uso de esta herramienta depende de cinco escalas.

Comienza con NI: No importante, PI: Poco Importante, I: Importante, MI: Muy Importante, SI: Sumamente Importante.

**Figura 4 Valores estratégicos**

Elaborado: Por los autores

Definición de los valores estratégicos						
Dimensiones	I	I		I	I	Caracterización
Calidad en el servicio						Ofrecer un servicio de calidad, asegurando un trato profesional y organizado.
Puntualidad en el trabajo						El personal del departamento se acoge y cumple con el horario establecido.
Trabajo en equipo						El personal tiene en excelente ambiente laboral por lo cual fortalece el trabajo en equipo.
Calidez humana						Priorizando el respeto y la empatía en cada interacción con los pacientes.
Transparencia						Brindando información clara y accesible.

Con la información obtenida en la matriz de valores estratégicos, se deduce que los valores presentados anteriormente definen al departamento. Se escogen los valores que son muy importantes y sumamente importantes. A continuación, se presenta la declaratoria de la matriz de valores estratégicos de la compañía del departamento de admisiones.

**Calidad en el servicio:** Ofrecer un servicio de calidad asegurando un trato profesional y organizado.

**Puntualidad en el trabajo:** El personal que trabaja en el departamento se acoge y cumple con el horario establecido.

**Calidez humana:** Priorizando el respeto y la empatía en cada interacción con los pacientes.

**Trasparencia:** Brindando información clara y accesible.

## **2.3 Visión.**

La segunda herramienta que utilizaremos dentro de los valores estratégicos es la visión, aquí describiremos que es lo que aspira el departamento dentro de los próximos 5 años, es importante plantear una meta y un objetivo claro que cumplir por parte del personal del departamento

### **¿Quiénes somos?**

Somos el departamento de admisiones del Hospital del Rio dedicado a receptor todas las admisiones que tiene el hospital, nuestro objetivo es optimizar todos los procesos que conlleva las admisiones.

### **¿A dónde esperamos a llegar en el plazo que establecemos?**

Ya tener establecido y organizado todos los objetivos y procesos, para llevar acaba el correcto de funcionamiento del departamento de admisiones

### **¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?**

El plazo establecido es de 5 años, luego de haber respondido todo lo planteado con la ayuda del gerente del departamento, podemos formular la declaratoria de la visión del Departamento de Admisiones, a continuación se presenta la visión:

“Aspiramos a ser un departamento ejemplar en la gestión eficiente y humanizada del ingreso de pacientes, asegurando un servicio ágil, claro y de alta calidad. Nos enfocamos en mejorar continuamente los procesos administrativos mediante el uso de tecnología innovadora, ofreciendo una experiencia segura y acogedora para los pacientes y sus familias. Nuestro objetivo es destacarnos por la excelencia operativa, facilitando un acceso rápido y eficiente a los servicios de salud, en concordancia con los valores y estándares del hospital.”

## **2.4 Misión.**

La misión es el tercer componente que se define después de la visión y establece el camino que debe seguir el departamento para alcanzar su objetivo en el futuro. Esta función es clave en la toma de decisiones y, al mismo tiempo, actúa como un proceso interno que ayuda a mantener el propósito y la identidad de la organización.

Lo más factible sería revisar constantemente la visión que planteamos, en nuestro caso lo vamos hacer anualmente y en caso de ser necesario tenemos que reformular la visión. Esto va a ser nuestra carta de presentación por lo que debe cumplir con las siguientes características; clara, motivadora y diferente.

Para realizar la misión tenemos que responder a las siguientes preguntas.

### **¿Qué somos y para que existimos?**

Somos el departamento de admisiones del Hospital del río responsable en gestionar el ingreso de los pacientes al hospital, asegurando que el proceso sea ágil, organizado y eficiente. Existimos para facilitar el acceso a los servicios de salud, garantizando una experiencia positiva desde el primer contacto con la institución.

### **¿A quién(es) aportar valor a nuestro trabajo?**

Aportamos valor a nuestros pacientes y sus familias, ofreciéndoles una atención rápida y clara en momentos críticos. También beneficiamos al personal médico y administrativo, al optimizar los procesos y garantizar el cumplimiento de los protocolos hospitalarios.

### **¿Cómo creamos valor?**

Creamos valor mediante la implementación de procesos eficientes, el uso de tecnología para agilizar trámites, la atención personalizada y el trato humano. Además, garantizamos la correcta gestión de información y documentación, contribuyendo a un mejor funcionamiento del hospital.

### **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

El departamento encontró cuatro valores estratégicos: calidad en el servicio, puntualidad en el trabajo, calidez humana, transparencia, luego de responder a las preguntas planteadas que nos aportaron con la información del departamento de admisiones, a continuación presentamos la misión. “El Departamento de Admisiones se encarga de gestionar el ingreso de los pacientes, asegurando que el proceso sea rápido, organizado y accesible. Su propósito es facilitar la entrada a los servicios de salud, brindando una atención eficiente y de calidad desde el primer contacto con el hospital. Este trabajo aporta valor tanto a los pacientes y sus familias, como al personal médico y administrativo, optimizando los tiempos de atención y garantizando una gestión clara y

ordenada. A través de procedimientos bien estructurados, el uso de tecnología y un trato cercano, se busca mejorar la experiencia hospitalaria.”

## **2.5 Estrategia departamental.**

La estrategia departamental es la fase final dentro del proceso estratégico y se basa en las tres herramientas desarrolladas previamente. A través de este proceso, la organización define el camino a seguir para alcanzar sus objetivos a largo plazo, enfocándose en la generación de valor y la obtención de ventajas competitivas. Contar con una estrategia bien definida es fundamental, ya que permite a la empresa avanzar hacia su visión mientras cumple con su misión de manera efectiva.

Para poder elaborar la herramienta establecida se debe responder las siguientes preguntas.

¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importante para nosotros?

El sector salud se está adoptando cada vez más la digitalización y automatización de procesos administrativos, facilitando el acceso de los pacientes a los servicios médicos. También se ha notado una creciente demanda de atención ágil y personalizada, donde los pacientes buscan rapidez en la gestión de admisiones sin perder la calidad en el trato. Además, el enfoque en la experiencia del paciente ha cobrado mayor relevancia, priorizando la comodidad, información clara y reducción de tiempos de espera.

¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes?

Debemos garantizar un proceso de admisión eficiente y accesible, implementando plataformas digitales para la gestión de citas y trámites administrativos. La comunicación con los pacientes debe ser clara y proactiva, utilizando canales como WhatsApp, correo electrónico y aplicaciones móviles para facilitar el acceso a información sobre sus ingresos hospitalarios. También es clave ofrecer atención personalizada y humanizada, asegurando que cada paciente reciba un trato amable y orientación adecuada.

¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

A los hospitales y clínicas privadas que ofrecen servicios similares debemos verlos como una referencia para identificar oportunidades de mejora e innovación. Con aseguradoras y empresas aliadas, es fundamental fortalecer las relaciones estratégicas, optimizando convenios y agilizando trámites administrativos. Además, se debe trabajar en conjunto con el personal médico y administrativo del hospital para garantizar un flujo eficiente de información y coordinación interna.

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?

La optimización del proceso de admisión debe ser una prioridad, reduciendo tiempos de espera y minimizando trámites burocráticos. También es crucial invertir en tecnología y digitalización, implementando sistemas automatizados que faciliten la gestión de datos y eviten errores administrativos. La capacitación continua del personal es otro factor clave, asegurando que el equipo de admisiones brinde un servicio de calidad con enfoque en la empatía y el trato humano.

¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Debemos aplicar una estrategia de diferenciación basada en servicio, ofreciendo una experiencia de admisión más rápida, cómoda y eficiente que la competencia. También es importante implementar una estrategia de innovación tecnológica, integrando herramientas digitales que simplifiquen el proceso para los pacientes. Finalmente, una estrategia de calidad y excelencia operativa garantizará que el departamento funcione con altos estándares, fortaleciendo la reputación del hospital y la confianza de los pacientes.

Estrategia empresarial:

**Tabla 1 Identificación de valores estratégicos**

Matriz de identificación de factores estratégicos						
	Crecimiento y rentabilidad	Prácticas constructivas modernas	Reducir costos y tiempos	Precios competitivos con costos reales	Capacitación permanente al personal	Horizontales (uno)
Crecimiento y rentabilidad	1	1		1	3	
Prácticas constructivas modernas	1		1	1	3	
Reducir costos y tiempos			1	1	2	
Precios competitivos con costos reales				1	2	
Capacitación permanente al personal					1	
Verticales (ceros)			1	1	1	
Horizontales (uno)	3	3	2	2	1	
Total	3	3	3	3	2	
Orden de importancia	1	2	3	4	5	

## **Capítulo 3: Planificación a largo plazo**

En este capítulo se realizará la planificación a largo plazo, se conoce que es un proceso mediante el cual se genera estrategias a futuro que una organización platea alcanzar, el direccionamiento estratégico ayuda a la tercera parte de la planeación estratégica de tal manera que está en medio del direccionamiento estratégico y la planificación a corto plazo.

Es muy importante este proceso ya que es una pieza fundamental para lo que es la planeación estratégica de la organización requiere apoyo fundamental del personal del departamento para su correcta aplicación

Daft (2004) la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas en otro sentido, para establecer un proceso de planeación es necesario determinar planes corporativos donde se involucre metas alcanzables en el corto, mediano y largo plazo.

### **3.1 Introducción**

Luego de haber realizado el direccionamiento estratégico del Hospital Del Rio en el capítulo dos, se comienza la elaboración del plan a largo plazo, dentro de este plan están contemplada herramientas que sirvan para dicho direccionamiento en la primera herramienta se abordaran temas internos y externos luego se realizara lo que es una matriz FO, FA, DO, DA donde se evaluaran asuntos estratégicos, con esto daremos paso a las estrategias de valor, algo muy importante a destacar es que al elaborar los objetivos de estratégicos los mismos serán evaluados con indicadores de desempeño y el cuadro de marco integral.

Finalmente realizaremos la matriz para la implementación del plan estratégico eso se dará con toda la información recopilada y las herramientas usadas anteriormente y se proyectará a cinco años.

## 3.2 Temas estratégicos

El primer paso para una planificación a largo plazo se dará por medio de los temas estratégicos. Se conocen como procesos organizacionales, estratégicos clave o de apoyo y áreas de gestión, los cuales son de gran importancia para la implementación de las herramientas del direccionamiento estratégico, es recomendable gestionar a largo plazo, entre tres y cinco años. (Coronel, 2018)

La determinación de los temas estratégicos se lleva a cabo mediante tres herramientas clave. La primera es la cadena de valor propuesta por Michael Porter, seguida de la creación de un mapa de procesos de la empresa.

El modelo de la cadena de valor de Porter facilita la identificación y el análisis de las actividades que tienen un impacto estratégico en la obtención de una ventaja competitiva. Esta herramienta de gestión permite observar el desarrollo de las operaciones de una organización, a enviar desde el inicio hasta el final del proceso, donde se localizan las actividades que aportan valor. (Fundación Pública Andaluza, 2019)

A continuación, se presentarán las actividades de soporte y actividades primarias del departamento de admisiones del Hospital Del Rio

### **Actividades de soporte:**

**Gestión de insumos y recursos:** Adquisición de equipos de oficina, mobiliario, suministros médicos básicos y tecnología necesaria para el registro y atención de pacientes en el área de admisiones.

**Desarrollo tecnológico:** Capacitación del personal en el uso de software hospitalario, implementación de sistemas digitales para la gestión de datos y mejora continua en los procesos de admisión.

**Gestión del talento humano:** Selección de personal con experiencia en atención al paciente y administración hospitalaria, considerando habilidades interpersonales y valores éticos, además, se fomentará un ambiente de trabajo colaborativo entre los equipos administrativos, médicos y operativos.

**Infraestructura hospitalaria:** Adecuación de espacios destinados a la atención de pacientes en admisiones, áreas de espera confortables y oficinas para el personal administrativo.

Actividades primarias:

**Gestión interna:** Organización eficiente de los registros de pacientes, almacenamiento seguro de documentos médicos y programación de turnos de atención para agilizar los procesos de ingreso.

**Procesos de admisión:** Coordinación y ejecución del ingreso de pacientes, verificación de documentos, asignación de camas y gestión de trámites administrativos.

**Logística externa:** Coordinación con proveedores de sistemas de salud, aseguradoras y entidades médicas para garantizar una atención fluida y eficaz.

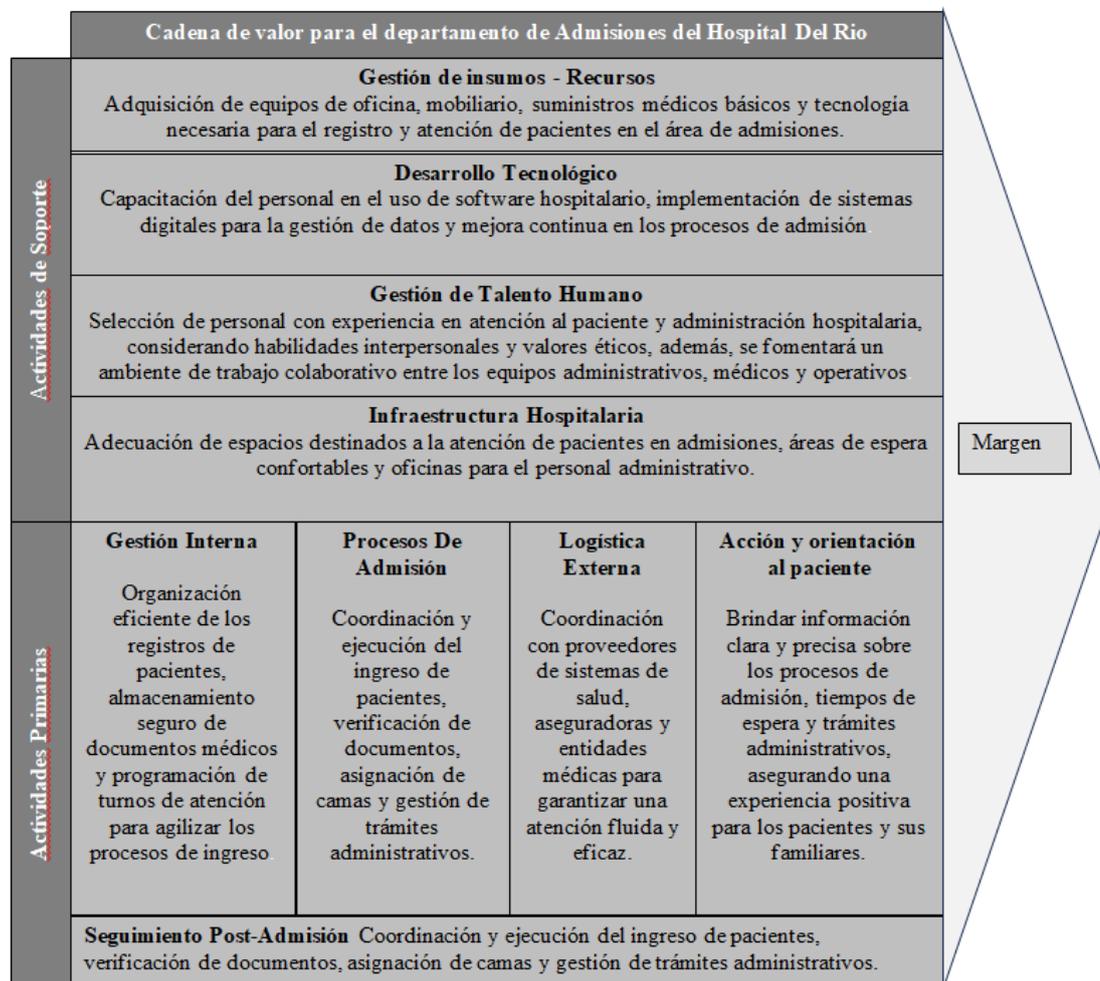
**Atención y orientación al paciente:** Brindar información clara y precisa sobre los procesos de admisión, tiempos de espera y trámites administrativos, asegurando una experiencia positiva para los pacientes y sus familiares.

**Seguimiento post-admisión:** Evaluación del servicio brindado, optimización de tiempos de espera y recolección de retroalimentación para mejorar la calidad del proceso de admisión hospitalaria.

**Tabla 2 Cadena de valor**

**Fuente:** Michael E. Porter, Estrategia competitiva, 1996

**Elaborado por:** Por los autores.

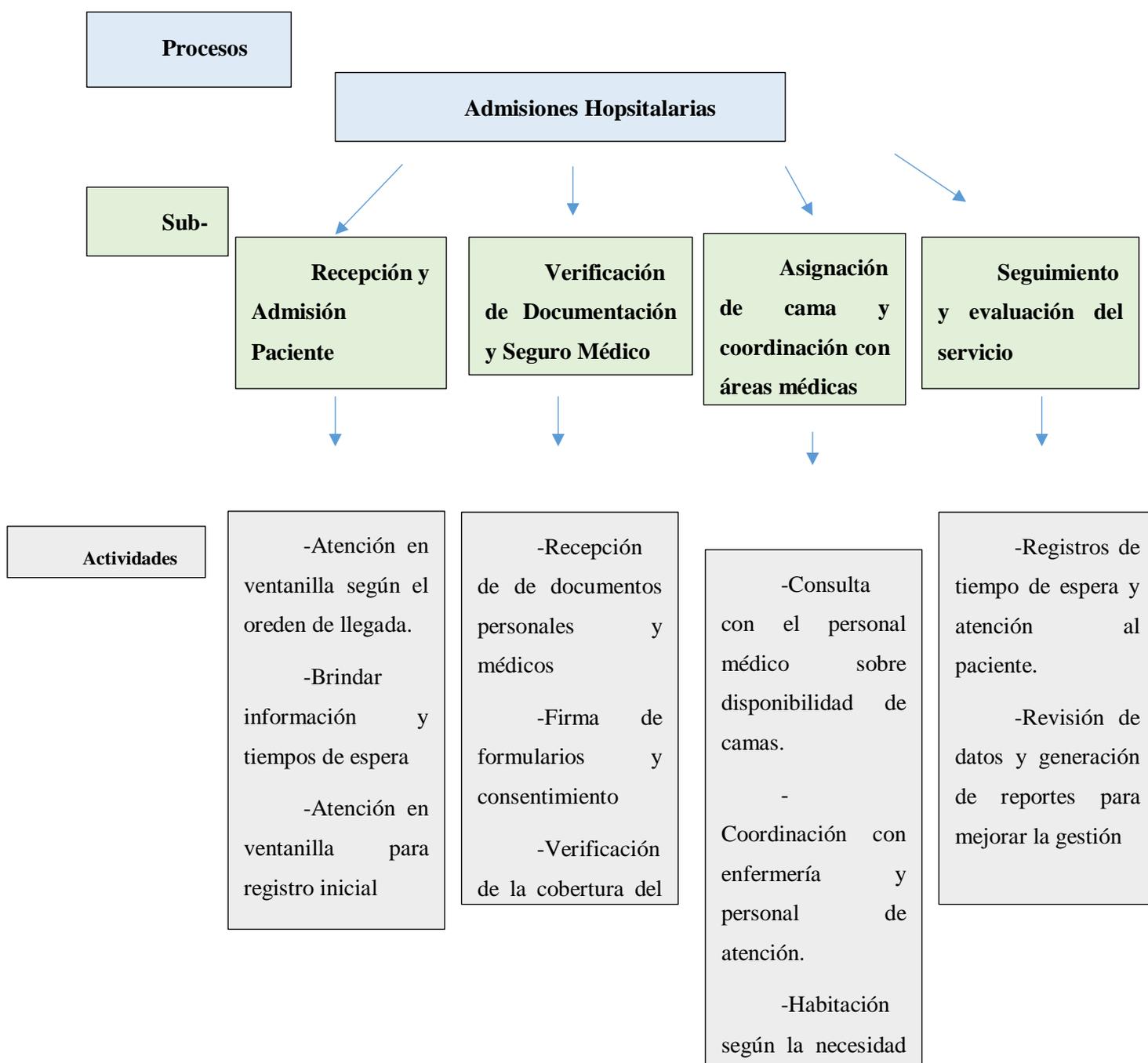


El siguiente paso es crear el mapa de procesos del departamento de Admisiones del Hospital Del Rio

Según Pico (2006), un mapa de procesos integra los elementos clave de la cadena de valor de una empresa junto con mecanismos de control que aseguran la eficiencia en sus operaciones. Se recomienda que este mapa se mantenga actualizado de manera constante y que se coloque en un área visible dentro de la oficina.

Tabla 3 Mapa de procesos

Elaborado por: Por los autores



En el mapa de procesos se puede observar el proceso que es:

- Admisiones hospitalarias: Este es denominado el proceso principal de la organización es el resultado final de todos los procesos y trabajos conjuntamente con las demás áreas del Hospital Del Rio para lograr sus objetivos

Recepción y orientación del paciente el cual se encarga de la atención en ventanilla para el registro inicial, verificación de documentos Actividad donde se verifica si el paciente tiene cobertura con el seguro y la autorización del mismo para el tratamiento, luego se procede a la firma de formularios.

Asignación de camas y coordinación con áreas médicas: Aquí se trabaja en conjunto con el área de emergencia, hospitalización y con el personal médico sobre la disponibilidad de habitaciones y la necesidad del paciente, una vez que se ha verificado los siguientes datos se procede a coordinar con enfermería y personal de atención el traslado del paciente a la habitación o a la sala de urgencias, seguimiento y evaluación del servicio: Se analiza el tiempo de espera del paciente y si se siente satisfechos con el servicio brindado a través de revisión de datos y generación de reportes para la gestión.

Para finalizar con la herramienta acerca de temas estratégicos se procede a realizar una matriz ponderada acerca de la definición de los mismos, así lo menciona Iván coronel donde observamos los temas de mayor importancia para analizarlos y tenerlos presentes. A continuación, se muestra la matriz ponderada donde la clasificación más alta será A y la clasificación más baja será la letra C se analiza cualitativamente debido a que se la da la importancia necesaria a cada tema.

**Tabla 4 Definición de temas estratégicos**

**Fuente:** (coronel, 2018)

**Elaborado por:** Por los autores.

Factores estratégicos	Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del cuadro de mando integral
		A	B	C		
Prácticas constructivas modernas	Innovación del sistema				Aporta valor dentro del departamento, optimizando tiempos, se necesita de capacitación extranjera	De procesos internos
Reducir tiempos	Infraestructura del departamento				Eficiencia operativa	De procesos internos
Calidad en el servicio entregado	Impactos positivos y áreas de ajuste				Mejorar la calidad y aumentar la rentabilidad de servicio	Del cliente
Innovación en el servicio	Gestión de operaciones.				Diversificarse y agregar valor al cliente	De procesos internos
Precios competitivos con costos reales	Productividad				Segmentación de clientes y estructura de los costos reales.	Económica y Financiera
Política de expansión	Capital departamental				Cultura y liderazgo para dar paso a otros mercados.	De aprendizaje y crecimiento

Los temas críticos son los temas estratégicos que recibieron la calificación de A.

**Tabla 5 temas críticos**

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Por los autores

Temas críticos	Perspectivas del cuadro de mando integral
Innovación del servicio	De procesos internos
Crecimiento de la organización	Económica y financiera
Elementos clave del servicio	Del cliente
Optimización del servicio	De aprendizaje y crecimiento

Se presenta la declaratoria de los temas críticos del departamento de Admisiones del Hospital Del Rio.

**Innovación del sistema:** la innovación contribuye a una asignación más eficiente de los recursos humanos y materiales, un sistema avanzado puede optimizar la programación de citas, gestionar la disponibilidad de camas y prever la demanda de servicios, lo que permite una mejor planificación y reducción.

**Gestión de operaciones:** La gestión de operaciones en el departamento de admisiones de un hospital es un factor clave para garantizar la eficiencia, la optimización de recursos y la calidad en la atención al paciente tales como reducción de tiempos de espera, mejor asignación de recursos y la reducción de errores administrativos.

**Productividad:** La productividad en el departamento de admisiones de un hospital es un factor clave para garantizar un servicio eficiente y mejorar la experiencia del paciente es esencial comprender que una gestión productiva en esta área contribuya directamente al rendimiento general del hospital y a la calidad de la atención brindada.

**Capital departamental:** El capital departamental en el departamento de admisiones de un hospital es un elemento fundamental para garantizar su operatividad, eficiencia y capacidad de respuesta ante la demanda de servicios, como personal capacitado, inversión en sostenibilidad, digitalización y recursos físicos.

### **3.3 Asuntos estratégicos externos e internos**

Para la planificación a largo plazo es necesario plantearse los temas estratégicos sirven para el planteamiento de los factores estratégicos los mismos que tendrán un impacto en la visión, misión y estrategia departamental a futuro.

Coronel (2018) dice que para los factores es importante proporcionar una dirección clara en la gestión de los aspectos organizacionales, los cuales influirán significativamente en el desarrollo y funcionamiento de la institución. Además, juegan un papel fundamental en la definición de los objetivos estratégicos, la identificación de indicadores clave de desempeño y la estructuración del plan estratégico de la organización.

El análisis departamental dependerá de los asuntos estratégicos externos e internos, los factores externos (oportunidades y amenazas) son las cosas que el departamento no puede controlar en el entorno pero puede impactar en su funcionamiento como las normativas, regulaciones, demanda de servicios de salud, situación económica y social, los factores estratégicos internos (fortalezas y debilidades) son aquellos que dependen directamente del departamento y pueden ser gestionados tales como capacitación de personal, procesos y protocolos internos, gestión con talento humano y recursos tecnológicos.

Se debe realizar una matriz FODA porque es un instrumento viable para determinar factores que inciden positiva o negativamente en un entorno externo e interno y permite planificar de forma estratégica, teniendo como directriz un cuestionamiento bien estructurado, a la matriz le sirve como guía, para explorar las fortalezas y las debilidades de una organización o entorno desde una perspectiva interna y en contra-parte, a través de las oportunidades y amenazas proporciona un panorama de un entorno externo. (Mas, 2024; Ponce Talancón & Santo Tomás, 2007).

A continuación, se presenta la matriz FODA:

**Tabla 6 Identificación de asuntos estratégicos**

**Fuente:** coronel (2018)

<b>Identificación de asuntos estratégicos internos y externos</b>	
<b>Temas críticos</b>	<b>Asuntos estratégicos</b>
<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>
	Innovación del sistema La digitalización permite un mejor control y distribución del personal asegurando que los recursos sean usados de manera eficiente
	Gestión de operaciones Estandarización y mejora de los procesos de admisión mediante el uso óptimo de los recursos ayuda a una correcta distribución del personal y los espacios físicos
	Productividad La optimización del flujo de trabajo que permite una mejora en la atención en menos tiempo sin comprometer la calidad del servicio
	Capital departamental Inversión estratégica en recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura lo cual permite brindar un servicio de alta calidad

		<b>Debilidades</b>
	Innovación del sistema	Personal no familiarizado con nuevas tecnologías puede generar resistencia y errores iniciales, los costos asociados a la implementación de sistemas innovadores
	Gestión de operaciones	Descoordinación interna con los protocolos de operación no son claros y existe una comunicación deficiente entre el departamento y otras áreas del hospital
	Productividad	Limitada automatización de procesos resulta en tareas repetitivas que consumen tiempo y recursos, reduciendo la capacidad de atender rápidamente
	Capital departamental	rotación de personal esto provoca que no se pueda continuar con los procesos y generar falta de experiencia en el equipo y provocar errores administrativos

		<b>Oportunidades</b>
Externas	Innovación del sistema	Implementación de sistemas de gestión hospitalarias basado en la nube
	Gestión de operaciones	La optimización de procesos mediante tecnología y un sistema de evaluación de desempeño
	Productividad	Mejoras en la gestión de flujos de trabajo y colaboración entre el departamento
	Capital departamental	Software especializado lo que mejora significativamente el proceso de admisión

		<b>Amenazas</b>
Externas	Innovación del sistema	Dependencias de la tecnología esto puede ocasionar fallos en sistema o caídas del mismo y retrasar la admisión
	Gestión de operaciones	Falta de flexibilidad ante situaciones imprevistas esto puede generar cuello de botella en los procesos de admisión
	Productividad	Sobrecarga de trabajo durante carga de trabajo durante picos de demanda como cuando el volumen de pacientes puede superar la capacidad de atención de pacientes
	Capital departamental	Insuficiencia de presupuesto limita la capacidad de invertir y mejorar la gestión del departamento

En la matriz de identificación de asuntos estratégicos internos y externos presentada anteriormente se pudo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del departamento de admisiones del Hospital Del Rio.

### **3.4 Análisis FO, FA, DO, DA**

La identificación de asuntos internos y externos nos ayuda a comprender el análisis respectivo de la matriz FO-FA-DO-DA esta herramienta es fundamental para encontrar las ventajas competitivas y el desempeño organizacional del departamento.

En esta matriz se puede observar que existe una intervención de un asunto estratégico interno con un factor estratégico externo, se realiza por medio del método binario donde 1 significa que tiene relación y el 0 que no tienen, es importante mencionar que los factores estratégicos serán los mayores al cincuenta por ciento de la suma máxima de números 1 de toda la fila, la matriz de identificación de factores estratégicos una herramienta importante. Se recomienda utilizar al menos una fortaleza y una debilidad para el siguiente análisis.

La relación que existe entre fortalezas y oportunidades son las de mayor impacto, la relación de fortalezas y amenazas se dará a conocer el riesgo de la misma forma debilidades con oportunidades será un desafío y debilidades con amenazas será una limitación.

**Tabla 7 Identificación de valores estratégicos**

**Fuente:** (coronel, 2018)

Matriz de identificación de factores estratégicos											
	Oportunidades				Amenazas				Total	Orden de importancia	
	Implementación de sistemas de gestión hospitalarias basado en la nube	La optimización de procesos mediante tecnología y un sistema de evaluación de	Mejoras en la gestión de flujos de trabajo y colaboración entre el	Software especializado lo que mejora significativamente el proceso de admisión	Dependencias de la tecnología esto puede ocasionar fallos en sistema	Falta de flexibilidad ante situaciones imprevistas esto puede generar cuello de	Sobrecarga de trabajo durante picos de demanda como cuando el volumen de	Insuficiencia de presupuesto limita la capacidad de invertir y mejorar la gestión del departamento			
<b>Fortalezas</b>	La digitalización permite un mejor control y distribución del personal asegurando que los recursos sean usados de manera eficiente	1	0	1	0	0	0	0	1	3	2
	Estandarización y mejora de los procesos de admisión mediante el uso óptimo de los recursos ayuda a una correcta distribución del personal y los espacios	1	1	1	1	0	0	0	0	4	1
	La optimización del flujo de trabajo que permite una mejora en la atención en menos tiempo sin comprometer la calidad del servicio	0	0	1	0	0	0	1	0	2	4
	Inversión estratégica en recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura lo cual permite brindar un servicio de alta calidad	0	0	0	1	1	0	0	1	3	3
<b>Debilidades</b>	puede generar resistencia y errores iniciales, los costos asociados a la implementación de sistemas innovadores	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2
	Descoordinación interna con los protocolos de operación no son claros y existe una comunicación deficiente entre el departamento y otras áreas del	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4
	Limitada automatización de procesos resulta en tareas repetitivas que consumen tiempo y recursos, reduciendo la capacidad de atender rápidamente	0	0	1	0	0	0	1	0	2	3
	rotación de personal esto provoca que no se pueda continuar con los procesos y generar falta de experiencia en el equipo y provocar errores	0	1	0	1	1	0	0	0	3	1

Se puede observar que la mayor fortaleza que tiene el departamento de admisiones del Hospital del Rio la estandarización y la mejora de los procesos de admisión mismo que se da mediante el uso óptimo de los recursos que ayuda a una correcta distribución del personal y los espacios físicos.

A continuación, se presenta la declaratoria de los asuntos críticos del departamento de admisiones del Hospital Del Rio donde podremos visualizar dos fortalezas y dos debilidades.

- El departamento optimiza los procesos de admisión mediante la estandarización y mejora continua, asegurando un uso eficiente de los recursos y su adecuada distribución para maximizar la efectividad del sistema.

- Implementación de un sistema de gestión integral que digitalice los protocolos, facilite la comunicación entre áreas, optimice la coordinación interna y permita el monitoreo continuo de los procesos para mejorar la eficiencia del departamento de admisiones.

- El departamento ha identificado que un problema a futuro será la rotación de personal esto provoca que no se pueda continuar con los procesos y genera una falta de experiencia en el equipo y provoca errores administrativos.

- Personal no familiarizado con nuevas tecnologías puede generar resistencia y errores iniciales.

### **3.5 Evaluación de los asuntos estratégicos**

A partir de la definición de los factores estratégicos del departamento se puede realizar la evaluación de los factores estratégicos, se calificará los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

Coronel (2018) En su libro sobre gestión estratégica para PyMEs, se propone una escala de calificación del 1 al 4, donde una puntuación más alta indica una mayor solidez estratégica en un determinado aspecto. Si la evaluación resulta inferior a 2.5, se recomienda tomar medidas inmediatas para desarrollar estrategias que fortalezcan la posición de la empresa en esa área.

Las clasificaciones según su orden son las que se van a detallar a continuación.

- 1: Debilidad mayor o Amenaza mayor
- 2: Debilidad menor o Amenaza menor
- 3: Fortaleza menor u oportunidad menor
- 4: Fortaleza mayor u oportunidad mayor

**Tabla 8 Evaluación de asuntos estratégicos**

**Fuente:** (coronel, 2018)

<b>Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos</b>			
<b>Asuntos críticos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Estandarización y mejora de los procesos de admisión mediante el uso óptimo de los recursos ayuda a una correcta distribución del personal y los espacios físicos	25%	3	0,75
2. La digitalización permite un mejor control y distribución del personal asegurando que los recursos sean usados de manera eficiente	30%	4	1,2
<b>Debilidades</b>			
1. rotación de personal esto provoca que no se pueda continuar con los procesos y generar falta de experiencia en el equipo y provocar errores administrativos	25%	1	0,25
2. Personal no familiarizado con nuevas tecnologías puede generar resistencia y errores iniciales, los costos asociados a la implementación de sistemas innovadores	20%	2	0,4
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,6</b>

<b>Asuntos estratégicos externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Implementación de sistemas de gestión hospitalarias basado en la nube	20%	4	0,8
2. La optimización de procesos mediante tecnología y un sistema de evaluación de desempeño	10%	4	0,4
3. Mejoras en la gestión de flujos de trabajo y colaboración entre el departamento	10%	3	0,3
4. Software especializado lo que mejora significativamente el proceso de admisión	7%	3	0,21
<b>Amenazas</b>			
1. Dependencias de la tecnología esto puede ocasionar fallos en sistema o caídas del mismo y retrasar la admisión	8%	2	0,16
2. Falta de flexibilidad ante situaciones imprevistas esto puede generar cuello de botella en los procesos de admisión	15%	1	0,15
3. Sobrecarga de trabajo durante carga de trabajo durante picos de demanda como cuando el volumen de pacientes puede superar la capacidad de atención de pacientes	20%	1	0,2
4. Insuficiencia de presupuesto limita la capacidad de invertir y mejorar la gestión del departamento	10%	2	0,2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,42</b>

En la matriz analizada, se identifica que los asuntos críticos presentan un valor de 2.60, superando el umbral de 2.5 establecido, sin embargo, en los factores estratégicos externos, se observa una puntuación de 2.42, lo que indica que la solidez interna del departamento es mayor en comparación con su entorno externo. Por ello, a

continuación, se proponen estrategias que contribuyan a fortalecer la dimensión externa del departamento, con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles.

### 3.6 Estrategias de valor FA, FO, DO, DA

Esta herramienta nos ayudara a plantear estrategias de valor para el departamento de admisiones del Hospital Del Rio ya que con el planteamiento de las mismas se busca que el departamento sea más competitivo.

Para ello se realiza la matriz FA-FO-DO-DA que identifica las oportunidades, amenazas además de tener claras las debilidades y amenazas.

Tabla 9 FODA cruzado resumido

Fuente: (coronel 2018)

Matriz de identificación de factores estrategicos											
		Oportunidades				Amenazas				Total	Orden de importancia
		1	2	3	4	1	2	3	4		
Fortalezas	1	1	0	1	0	0	0	0	1	3	2
	2	1	1	1	1	0	0	0	0	4	1
	3	0	0	1	0	0	0	1	0	2	4
	4	0	0	0	1	1	0	0	1	3	3
Debilidades	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2
	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4
	3	0	0	1	0	0	0	1	0	2	3
	4	0	1	0	1	1	0	0	0	3	1

La matriz FO-FA-DO-DA, que se muestra como un resumen de la tabla 7, será un recurso clave para la construcción y el análisis de estrategias de valor, su aplicación nos

permitirá identificar oportunidades y desafíos, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

**Tabla 10 Estrategias de valor**

**Fuente:** (coronel, 2018)

<b>Estrategias de valor</b>		
<b>Estrategias FO</b>	<b>F1O1</b>	Implementar un sistema de gestión hospitalaria en la nube para optimizar el control del personal y los recursos, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones en tiempo real.
	<b>F2O3</b>	Optimizar los procesos de admisión mediante la implementación de tecnología y un sistema de evaluación de desempeño. Esto permitirá una mejor distribución del personal y un uso más eficiente de los espacios físicos, garantizando mayor eficiencia operativa.
	<b>F2O1</b>	procesos de admisión, optimizando el uso de recursos y garantizando una distribución eficiente del personal y los espacios físicos.
	<b>F2O2</b>	La mejora de los procesos de admisión optimiza recursos, personales y espacios, el uso de tecnología y evaluación de desempeño agiliza y aumenta la eficiencia operativa.
	<b>F4O3</b>	La inversión en tecnología e infraestructura garantiza un servicio de calidad. La optimización de flujos de trabajo y la colaboración interna mejoran la eficiencia operativa.
	<b>F2O4</b>	La mejora en los procesos de admisión optimiza recursos, facilita la distribución del personal y espacios, y se fortalece con software especializado para mayor eficiencia.
	<b>F3O3</b>	La optimización del flujo de trabajo, junto con una mejor gestión y colaboración entre departamentos, agiliza la atención sin afectar la calidad del servicio.
	<b>F4O4</b>	La inversión en recursos humanos, tecnología e infraestructura, combinada con el uso de software especializado, optimiza el proceso de admisión y eleva la calidad del servicio.
<b>Estrategias FA</b>	<b>F2A4</b>	Priorizar la digitalización y automatización de los procesos clave mediante herramientas de bajo costo o software de código abierto, asegurando un uso eficiente del presupuesto y reduciendo gastos operativos innecesarios.
	<b>F3A3</b>	Implementar planes de contingencia y servidores de respaldo para minimizar los riesgos de fallos tecnológicos, además, capacitar al personal en procedimientos manuales alternativos para garantizar la continuidad operativa.
	<b>F4A1</b>	Desarrollar un programa de incentivos que motive la permanencia del personal, incluyendo crecimiento profesional, bonificaciones por desempeño y reconocimiento interno, fortaleciendo la retención de talento.
	<b>F1A1</b>	Implementar un sistema de gestión de citas y admisiones basado en análisis de datos históricos para anticipar los momentos de mayor demanda y distribuir mejor los recursos humanos y físicos.
<b>Estrategias DA</b>	<b>D1O2</b>	Incorporar tecnología progresivamente, comenzando por áreas de alto impacto como la gestión de turnos y la documentación digital, asegurando una implementación gradual que reduzca la resistencia al cambio.
	<b>D3O3</b>	Desarrollar manuales operativos y plataformas de comunicación interna para estandarizar procesos, mejorar la coordinación y reducir errores en la gestión hospitalaria.
	<b>D4O2</b>	Crear un plan de formación continua donde los empleados puedan aprender a usar nuevas herramientas de manera interactiva, con incentivos por completar cursos de actualización tecnológica.
	<b>D3O4</b>	Optimizar el uso del espacio físico mediante reestructuración de áreas, uso de tecnología para teleconsultas y priorización de mejoras en las zonas con mayor flujo de pacientes.

<b>Estrategias DA</b>	<b>D2A3</b>	Diseñar protocolos de emergencia y capacitar al personal en su ejecución para minimizar el impacto de fallos tecnológicos, crisis sanitarias.
	<b>D2A2</b>	Implementar una cultura organizacional basada en el bienestar del empleado, promoviendo programas de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y beneficios atractivos para fidelizar al personal.
	<b>D3A3</b>	Crear indicadores clave de rendimiento (KPI) enfocados en tiempos de respuesta, satisfacción del paciente y uso de recursos, permitiendo ajustes estratégicos en la gestión del hospital.
	<b>D1A4</b>	Desarrollar formularios digitales estandarizados y automatizar la asignación de turnos para reducir tiempos de espera y mejorar la eficiencia sin aumentar costos operativos.

Las estrategias de valor creadas en la tabla 10, fueron creadas con la finalidad de obtener un rédito competitivo para el departamento de Admisiones Del Hospital del Río, para la generación de las estrategias de valor se relacionó los asuntos críticos y los asuntos estratégicos.

### 3.7 Objetivos estratégicos

Luego de presentar los asuntos críticos y las estrategias de valor, continuamos con los objetivos estratégicos del departamento de Admisiones Del Hospital Del Río.

Andia (2016) El artículo señala que la herramienta de objetivos estratégicos tiene un enfoque a largo plazo y está diseñada para alcanzar la misión de la organización. En otras palabras, representa los logros clave que la entidad busca obtener para cumplir con su propósito fundamental.

En su libro sobre gestión estratégica, se sugiere que los objetivos estratégicos deben formularse iniciando con un verbo en infinitivo, evitando confundirlos con actividades. Además, se recomienda establecer y administrar los objetivos considerando su relación de causa y efecto.

**Tabla 11 Objetivos estratégicos**

**Fuente:** (coronel, 2018)

Asuntos críticos	Estrategias de valor		Objetivos estratégicos
La digitalización permite un mejor control y distribución del personal asegurando que los recursos sean usados de manera eficiente	<b>F1O1</b>	Implementar un sistema de gestión hospitalaria en la nube para optimizar el control del personal y los recursos, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones en tiempo real	Optimizar la gestión hospitalaria mediante la digitalización y automatización de procesos clave para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.
	<b>F2O3</b>	Optimizar los procesos de admisión mediante la implementación de tecnología y un sistema de evaluación de desempeño. Esto permitirá una mejor distribución del personal y un uso más eficiente de los espacios físicos, garantizando mayor eficiencia operativa.	
	<b>F2A4</b>	Priorizar la digitalización y automatización de los procesos clave mediante herramientas de bajo costo o software de código abierto, asegurando un uso eficiente del presupuesto y reduciendo gastos operativos innecesarios.	

Estandarización y mejora de los procesos de admisión mediante el uso óptimo de los recursos ayuda a una correcta distribución del personal y los espacios físicos	F2O1	La adopción de sistemas de gestión hospitalaria en la nube permitirá estandarizar y mejorar los procesos de admisión, optimizando el uso de recursos y garantizando una distribución eficiente del personal y los espacios físicos.	Optimizar los procesos de admisión mediante la digitalización y gestión eficiente de recursos para mejorar la eficiencia.
	F2O2	La mejora de los procesos de admisión optimiza recursos, personales y espacios, el uso de tecnología y evaluación de desempeño agiliza y aumenta la eficiencia operativa.	
	F4O3	La inversión en tecnología e infraestructura garantiza un servicio de calidad. La optimización de flujos de trabajo y la colaboración interna mejoran la eficiencia operativa.	
	F2O4	La mejora en los procesos de admisión optimiza recursos, facilita la distribución del personal y espacios, y se fortalece con software especializado para mayor eficiencia	
La optimización del flujo de trabajo que permite una mejora en la atención en menos tiempo sin comprometer la calidad del servicio	F3O3	La optimización del flujo de trabajo, junto con una mejor gestión y colaboración entre departamentos, agiliza la atención sin afectar la calidad del servicio.	Fortalecer la eficiencia operativa y la continuidad del servicio mediante la optimización del flujo de trabajo, la mejora en la colaboración interna y la implementación de planes de contingencia tecnológica.
	F3A3	Implementar planes de contingencia y servidores de respaldo para minimizar los riesgos de fallos tecnológicos, además, capacitar al personal en procedimientos manuales alternativos para garantizar la continuidad operativa.	
Inversión estratégica en recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura lo cual permite brindar un servicio de alta calidad	F4O4	La inversión en recursos humanos, tecnología e infraestructura, combinada con el uso de software especializado, optimiza el proceso de admisión y eleva la calidad del servicio.	Mejorar la gestión de la admisión y la calidad del servicio a través de la inversión en tecnología, la optimización de recursos y fortalecimiento del talento humano
	F4A1	Desarrollar un programa de incentivos que motive la permanencia del personal, incluyendo crecimiento profesional, bonificaciones por desempeño y reconocimiento interno, fortaleciendo la retención de talento.	
	F1A1	Implementar un sistema de gestión de citas y admisiones basado en análisis de datos históricos para anticipar los momentos de mayor demanda y distribuir mejor los recursos humanos y físicos.	
Personal no familiarizado con nuevas tecnologías puede generar resistencia y errores iniciales, los costos asociados a la implementación de sistemas innovadores	D1O2	Incorporar tecnología progresivamente, comenzando por áreas de alto impacto como la gestión de turnos y la documentación digital, asegurando una implementación gradual que reduzca la resistencia al cambio.	Garantizar la eficiencia y continuidad mediante la adopción gradual de tecnología y la implementación de protocolos de emergencia.
	D2A3	Diseñar protocolos de emergencia y capacitar al personal en su ejecución para minimizar el impacto de fallos tecnológicos, crisis sanitarias.	
Descoordinación interna con los protocolos de operación no son claros y existe una comunicación deficiente entre el departamento y otras áreas del hospital	D2A2	Implementar una cultura organizacional basada en el bienestar del empleado, promoviendo programas de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y beneficios atractivos para fidelizar al personal.	Programas de capacitación constante sobre nueva tecnología, incentivos a los mismos por medio de meritocracia.
Limitada automatización de procesos resulta en tareas repetitivas que consumen tiempo y recursos, reduciendo la capacidad de atender rápidamente	D3O3	Desarrollar manuales operativos y plataformas de comunicación interna para estandarizar procesos, mejorar la coordinación y reducir errores en la gestión hospitalaria.	Por medio de los indicadores de desempeño potenciar falencias de empleados y mejorar el sistema junto con las aseguradoras para una atención rápida y eficiente
	D3A3	Crear indicadores clave de rendimiento (KPI) enfocados en tiempos de respuesta, satisfacción del paciente y uso de recursos, permitiendo ajustes estratégicos en la gestión del hospital.	
rotación de personal esto provoca que no se pueda continuar con los procesos y generar falta de experiencia en el equipo y provocar errores administrativos	D4O2	Crear un plan de formación continua donde los empleados puedan aprender a usar nuevas herramientas de manera interactiva, con incentivos por completar cursos de actualización tecnológica.	Espacios adecuados para el confort del empleado, distribución del trabajo y capacitación de nuevas tecnologías, comunicación inmediata con miembros de la aseguradora para una atención eficaz evocar tiempos de espera prolongados
	D3O4	Optimizar el uso del espacio físico mediante reestructuración de áreas, uso de tecnología para tele consultas y priorización de mejoras en las zonas con mayor flujo de pacientes.	
	D1A4	Desarrollar formularios digitales estandarizados y automatizar la asignación de turnos para reducir tiempos de espera y mejorar la eficiencia sin aumentar costos operativos.	

Las estrategias de valor creadas en la tabla 10, fueron creadas con la finalidad de obtener un rédito competitivo para el departamento de Admisiones Del Hospital del Rio, para la generación de las estrategias de valor se relacionó los asuntos críticos y los asuntos estratégicos.

### 3.9 Indicadores de desempeño

La próxima etapa en la planificación a largo plazo del departamento de admisiones del Hospital Del Rio será establecer los indicadores de desempeño estos dependen de los objetivos estratégicos planteados en la tabla 11.

Según Salcedo (2012), evaluar el desempeño de una estrategia organizacional requiere el uso de indicadores que permitan medir su efectividad, estos indicadores son fundamentales para que la gerencia pueda analizar qué tan eficientemente se han alcanzado los objetivos y, en consecuencia, determinar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.

**Tabla 12 Indicadores claves de desempeño**

**Fuente:** (Coronel, 2018)

<b>Definición de los indicadores claves de desempeño</b>	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores clave de desempeño</b>
Optimizar la gestión hospitalaria mediante la digitalización y automatización de procesos clave para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.	Porcentaje de procesos hospitalarios digitalizados y automatizados
Optimizar los procesos de admisión mediante la digitalización y gestión eficiente de recursos para mejorar la eficiencia.	Tiempo promedio de admisión de pacientes, el cual mide la duración desde el ingreso del paciente hasta la finalización del proceso de admisión.
Fortalecer la eficiencia operativa y la continuidad del servicio mediante la optimización del flujo de trabajo, la mejora en la colaboración interna y la implementación de planes de contingencia tecnológica	Índice de continuidad operativa, el cual mide el porcentaje de tiempo en que los servicios hospitalarios funcionan sin interrupciones imprevistas, este indicador permite evaluar la efectividad de la optimización del flujo de trabajo, la mejora en la colaboración interna.

Mejorar la gestión de la admisión y la calidad del servicio a través de la inversión en tecnología, la optimización de recursos y fortalecimiento del talento humano	Índice de Digitalización en la Admisión (IDA): Indica un mayor uso de tecnología en la admisión, reflejando avances en la digitalización y optimización de recursos para mejorar la eficiencia y calidad del servicio.
Garantizar la eficiencia y continuidad mediante la adopción gradual de tecnología y la implementación de protocolos de emergencia.	Índice de Implementación Tecnológica (IIT) : Refleja un avance en la adopción gradual de tecnología, contribuyendo a la eficiencia y continuidad operativa.
Programar capacitaciones constantes sobre nuevas tecnologías, incentivos a los mismos por medio de meritocracia.	Índice de Participación en Capacitación Tecnológica (IPCT): indica una mayor participación en las capacitaciones, lo que refleja el impacto de la meritocracia y la importancia dada a la formación en nuevas tecnologías.
Establecer indicadores de desempeño potenciar falencias de empleados y mejorar el sistema junto con las aseguradoras para una atención rápida y eficiente.	Índice de Resolución Rápida de Atención (IRRA): indica una mejora en la eficiencia del sistema y la colaboración con aseguradoras, optimizando la atención y reduciendo tiempos de espera.
Adecuar espacios para el confort del empleado, distribución del trabajo y capacitación de nuevas tecnologías, comunicación inmediata con miembros de la aseguradora para una atención eficaz evitar tiempos de espera prolongados.	Índice de Satisfacción del Empleado y Colaboración (ISEC): refleja que las condiciones de trabajo, la capacitación y la comunicación eficiente con las aseguradoras están mejorando la satisfacción del empleado.

El desarrollo de los indicadores claves de desempeño del departamento de Admisiones del Hospital Del Rio permitirá medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos ya que representan una herramienta efectiva para medir su desempeño.

### **3.10 Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que se emplea en la planificación estratégica a largo plazo. Su propósito es representar la estrategia empresarial de las organizaciones mediante la inclusión de objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño (KPIs), lo que permite evaluar y controlar su implementación de manera efectiva.

(Kaplan & Norton, 2005) En conclusión, se puede decir que el CMI permite la transferencia de la estrategia del departamento en objetivos claros y la evaluación de la relación de los diferentes indicadores.

#### **3.10.1 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una herramienta visual utilizada para validar los objetivos estratégicos de una organización a través de este se representan las relaciones de causa y efecto entre los diferentes elementos, siguiendo una estructura jerárquica que va de niveles inferiores a superiores, también permite ilustrar cómo se transforman los activos de la entidad a lo largo del tiempo para alcanzar sus metas.

Tabla 13 Mapa estratégico

Fuente: (Coronel, 2018)

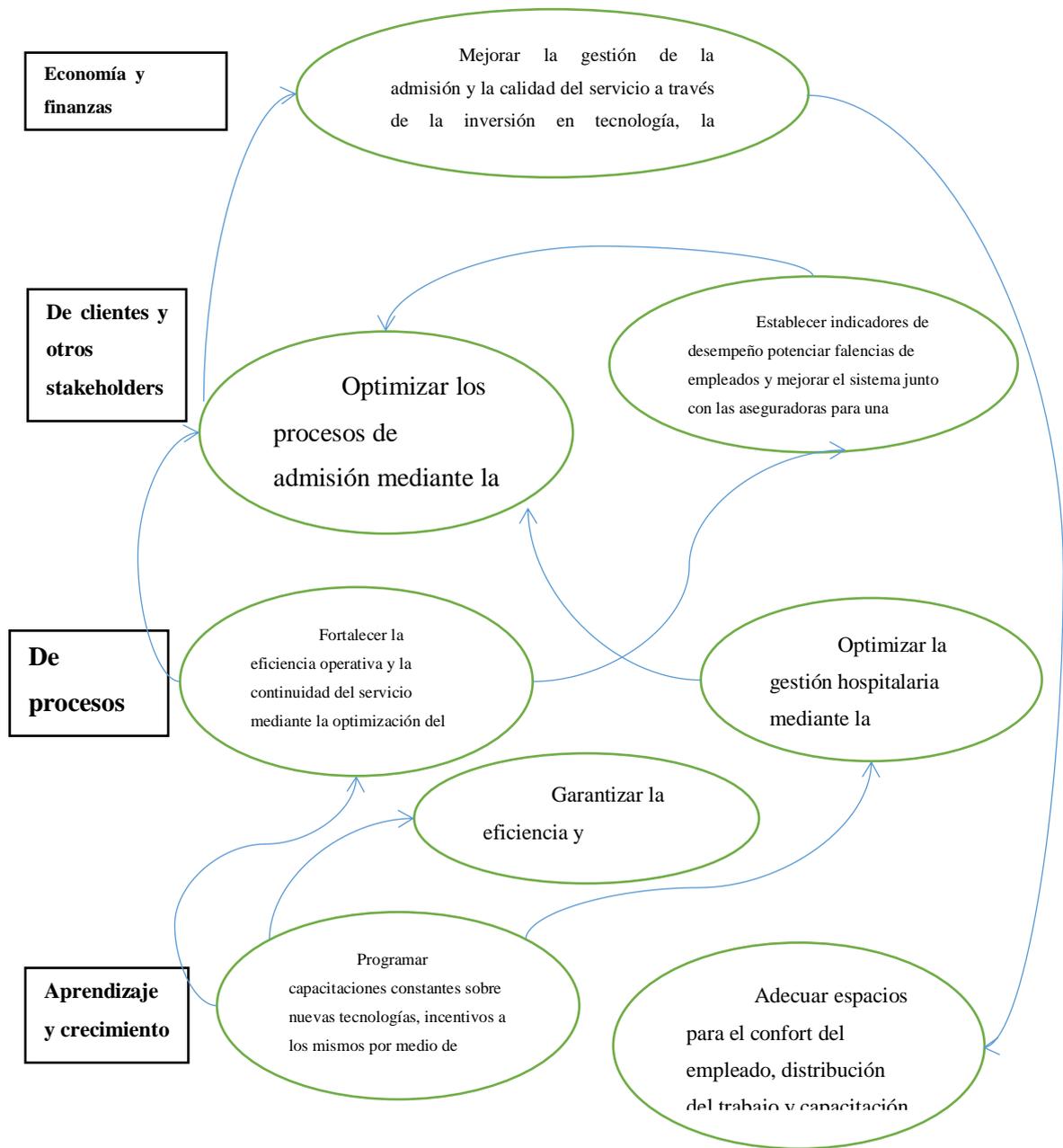


Tabla 14 Tablero de control

Fuente: (coronel, 2018)

Tablero de control						
	TEMA CRITICO	ASUNTO CRITICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRETGIA INTEGRAL DE VALOR	RECURSOS REFERENCIA L
ECONOMIA Y FINANZAS	Capital Departamental	La digitalización permite un mejor control y distribución del personal asegurando que los recursos sean usados de manera eficiente/ Inversión estratégica en recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura lo cual permite brindar un servicio de alta calidad	Optimizar la gestión hospitalaria mediante la digitalización y automatización de procesos clave para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones./Optimizar los procesos de admisión mediante la digitalización y gestión eficiente de recursos para mejorar la eficiencia.	Porcentaje de procesos hospitalarios digitalizados y automatizados/Tiempo promedio de admisión de pacientes, el cual mide la duración desde el ingreso del paciente hasta la finalización del proceso de admisión.	La propuesta busca herramientas digitales simples pero efectivas, reorganizando el uso del personal y priorizando la formación continua.	\$ 4.000,00
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Gestión de operaciones	La optimización del flujo de trabajo que permite una mejora en la atención en menos tiempo sin comprometer la calidad del servicio./Limitada automatización de procesos resulta en tareas repetitivas que consumen tiempo y recursos, reduciendo la capacidad de atender rápidamente	Mejorar la gestión de la admisión y la calidad del servicio a través de la inversión en tecnología, la optimización de recursos y fortalecimiento del talento humano./Establecer indicadores de desempeño potenciar falencias de empleados y mejorar el sistema junto con las aseguradoras para una atención rápida y eficiente.	Tasa de errores en el proceso de admisión./Tiempo promedio de resolución de casos con aseguradoras.	La iniciativa busca la experiencia del usuario desde una perspectiva de valor agregado, incorporando tecnología como medio de soporte a través de una coordinación más inteligente de los recursos disponibles y mecanismos de seguimiento operativo busca asegurar respuestas oportunas y elevar los estándares de	\$ 3.500,00
DE PROCESOS INTERNOS	Innovación del sistema	Personal no familiarizado con nuevas tecnologías puede generar resistencia y errores iniciales, los costos asociados a la implementación de sistemas innovadores/ Descoordinación interna con los protocolos de operación no son claros y existe una comunicación deficiente entre el departamento y otras áreas del hospital	Adecuar espacios para el confort del empleado, distribución del trabajo y capacitación de nuevas tecnologías, comunicación inmediata con miembros de la aseguradora para una tención eficaz evitar tiempos de espera prolongados./Programar capacitaciones constantes sobre nuevas tecnologías, incentivos a los mismos por medio de meritocracia.	Nivel de eficacia en la comunicación interdepartamental./Tasa de participación y finalización en capacitaciones tecnológicas	La modernización y continuidad del servicio, asegurar la eficiencia operativa y la continuidad del servicio mediante la optimización del flujo de trabajo, la digitalización de procesos y la implementación de planes de contingencia tecnológica.	\$ 4.500,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Productividad	rotación de personal esto provoca que no se pueda continuar con los procesos y generar falta de experiencia en el equipo y provocar errores administrativos	Garantizar la eficiencia y continuidad mediante la adopción gradual de tecnología y la implementación de protocolos de emergencia./Fortalecer la eficiencia operativa y la continuidad del servicio mediante la optimización del flujo de trabajo, la mejora en la colaboración interna y la implementación de planes de contingencia tecnológica.	Porcentaje de procesos optimizados con tecnología./Tiempo promedio de resolución de incidencias operativas.	Capacitación e incentivos para el desarrollo tecnológico./Impulsar la actualización constante del personal en nuevas tecnologías a través de un plan de formación continuo y un sistema de incentivos basado en el desempeño.	\$ 4.000,00

### **3.10.2 Matriz para la implementación del plan estratégico**

En la última sección de este capítulo, titulada Proyección Estratégica a Largo Plazo, se desarrolla una matriz para llevar a cabo la implementación del plan estratégico, esta matriz incluye aspectos clave como las estrategias de alto impacto y los recursos esenciales para alcanzar los objetivos propuestos, además se incorpora un cronograma detallado con una proyección de cinco años, distribuido, esta planificación temporal es fundamental para asegurar el cumplimiento progresivo de las metas establecidas y garantizar que las expectativas definidas sean alcanzadas dentro del plazo previsto por el departamento de admisiones del Hospital Del Rio.

Tabla 15 Implementación de plan estratégico

Fuente: (coronel, 2018)

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO																	
La estrategia corporativa para el departamento de admisiones del Hospital Del Río está centrada en la implementación de tecnología para optimizar la eficiencia y operatividad del servicio. A través de esta modernización, se busca impulsar el crecimiento de la institución, al mismo tiempo que se fortalecen procesos que actualmente presentan deficiencias y generan demoras en la atención.																	
ESTRATEGIAS DE VALOR	CRONOGRAMA QUIMESTRAL									RECURSOS		RESUPUEST	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	HUMANOS		FISICOS	PRIMARIO			APOYO
La propuesta busca herramientas digitales simples pero efectivas, reorganizando el uso del personal y priorizando la formación continua.											Gerente Gerente financiero Ingeniero en sistemas Jefe departamental y RRHH	Computadora y equipos de oficina	\$ 4.000,00	Gerente	Gerente financiero Jefe departamental y RRHH	Optimizar la gestión hospitalaria mediante la digitalización y automatización de procesos clave para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. / Optimizar los procesos de admisión mediante la digitalización y gestión eficiente de recursos para mejorar la eficiencia.	Nuevo equipo adquirido
La iniciativa busca la experiencia del usuario desde una perspectiva de valor agregado, incorporando tecnología como medio de soporte a través de una coordinación más inteligente de los recursos disponibles y mecanismos de seguimiento operativo busca asegurar respuestas oportunas y elevar los estándares de atención, alineando los resultados con los objetivos institucionales.											Gerente Gerente financiero Ingeniero en sistemas Jefe departamental y RRHH	Computadora y equipos de oficina, equipos actualizados	\$ 1.500,00	Gerente	Ingeniero en sistemas Jefe departamental y RRHH	Mejorar la gestión de la admisión y la calidad del servicio a través de la inversión en tecnología, la optimización de recursos y fortalecimiento del talento humano. / Establecer indicadores de desempeño potenciar falencias de empleados y mejorar el sistema junto con las aseguradoras para una atención rápida y eficiente.	Informes sobre el servicio brindado
La modernización y continuidad del servicio, asegurar la eficiencia, la continuidad del servicio mediante la optimización del flujo de trabajo, la digitalización de procesos y la implementación de planes de contingencia tecnológica.											Gerente Gerente financiero Ingeniero en sistemas Jefe departamental y RRHH	Computadora, impresora y equipos de oficina	\$ 2.500,00	Gerente	Ingeniero en sistemas Jefe departamental y RRHH	Adecuar espacios para el confort del empleado, distribución del trabajo y capacitación de nuevas tecnologías, comunicación inmediata con miembros de la aseguradora para una atención eficaz evitar tiempos de espera prolongados. / Programar capacitaciones constantes sobre nuevas tecnologías, incentivos a los mismos por medio de meritocracia.	atencion inmediata por medio de llamada o correo con la aseguradora
Capacitación e incentivos para el desarrollo tecnológico. Impulsar la actualización constante del personal en nuevas tecnologías a través de un plan de formación continuo y un sistema de incentivos basado en el desempeño.											Gerente Gerente financiero Capacitadores Jefe departamental y RRHH	Computadora y sala de capacitación	\$ 5.000,00	Gerente	Capacitadores Jefe departamental y RRHH	Garantizar la eficiencia y continuidad mediante la adopción gradual de tecnología y la implementación de protocolos de emergencia / Fortalecer la eficiencia operativa y la continuidad del servicio mediante la optimización del flujo de trabajo, la mejora en la colaboración interna y la implementación de planes de contingencia tecnológica.	Capacitaciones constantes dentro del hospital.

## **Capítulo 4: Planificación a Corto Plazo**

### **4.1 Introducción**

Como etapa final del desarrollo del plan estratégico, se procederá a la elaboración de la planificación a corto plazo, para ello, será fundamental revisar la matriz de implementación presentada en el capítulo anterior, ya que servirá como base para analizar los objetivos estratégicos, a partir de esta evaluación se formularán los objetivos operativos de corto alcance, alineados con la visión general del plan y orientados a resultados concretos en el corto plazo.

### **4.2 Objetivos a corto plazo**

Esta herramienta es fundamental en este capítulo y se basa en los objetivos estratégicos presentados en la tabla 11, la misma permite plantear los resultados de manera más resumida. Álvarez, Barzola y

Cordovilla (2020: 7) Esto significa que conocer la razón de ser de la organización, el cómo se ve en largo plazo y sus objetivos permite la mejora del proceso organizacional.

(coronel, 2018, p.91). Estos objetivos representan metas concretas, evaluables y realizables en un período de un año, su propósito es medir el desempeño general o específico de la organización, en función de los lineamientos definidos previamente dentro de los objetivos estratégicos.

(coronel, 2018). Propone tres lineamientos fundamentales que pueden emplearse para la formulación de objetivos.

- Administrar anualmente la participación de cada estrategia de valor incluida en el plan estratégico, considerando su vinculación en términos de causa y efecto.
- Supervisar el avance anual de las estrategias asociadas a una o más perspectivas, tomando como punto de partida la dimensión de aprendizaje y desarrollo.
- Coordinar de manera anual el cumplimiento global de todas las estrategias integrales, evaluándolas en su conjunto.

Para el departamento de admisiones del Hospital Del Rio se utiliza gestionar la proporción anual de todas las estrategias en conjunto, se presentan en la siguiente tabla

**Tabla 16 Objetivos a corto plazo**

**Fuente:** (coronel, 2018)

<b>Definición de los indicadores claves de desempeño</b>	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores clave de desempeño</b>
Optimizar la gestión hospitalaria mediante la digitalización y automatización de procesos clave para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.	Porcentaje de procesos hospitalarios digitalizados y automatizados
Optimizar los procesos de admisión mediante la digitalización y gestión eficiente de recursos para mejorar la eficiencia.	Tiempo promedio de admisión de pacientes , el cual mide la duración desde el ingreso del paciente hasta la finalización del proceso de admisión.
Fortalecer la eficiencia operativa y la continuidad del servicio mediante la optimización del flujo de trabajo, la mejora en la colaboración interna y la implementación de planes de contingencia tecnológica	Tiempo promedio de resolución de incidencias operativas
Mejorar la gestión de la admisión y la calidad del servicio a través de la inversión en tecnología, la optimización de recursos y fortalecimiento del talento humano	Tasa de errores en el proceso de admisión
Garantizar la eficiencia y continuidad mediante la adopción gradual de tecnología y la implementación de protocolos de emergencia.	Porcentaje de procesos optimizados con tecnología
Programar capacitaciones constantes sobre nuevas tecnologías, incentivos a los mismos por medio de meritocracia.	Tasa de participación y finalización en capacitaciones tecnológicas
Establecer indicadores de desempeño potenciar falencias de empleados y mejorar el sistema junto con las aseguradoras para una atención rápida y eficiente.	Tiempo promedio de resolución de casos con aseguradoras
Adecuar espacios para el confort del empleado, distribución del trabajo y capacitación de nuevas tecnologías, comunicación inmediata con miembros de la aseguradora para una atención eficaz evitar tiempos de espera prolongados.	Nivel de eficacia en la comunicación interdepartamental

### 4.3 Matriz para la implementación del plan anual

La matriz para la implementación del plan operativo anual (POA) (elaboración del plan táctico en desarrollo social del Ministerio de salud de Costa Rica, 2009) los recursos requeridos para la ejecución del plan y establece el plazo de ejecución indicando el mes de inicio y de finalización, durante esta etapa se definen fuentes alternativas de financiamiento para el cumplimiento de los objetivos, a la vez se definen

cuáles son las acciones que se deben abordar en el plan operativo, así se definen también los requerimientos de recursos necesarios para dar capacidad operativa para abordar las prioridades. Coronel (2018)

- Cronograma de trabajo (mensual, quincenal, semanal).
- Recursos de personal y físicos que se utilizarán en el plan.
- Identificación de personal primario para la ejecución.
- Objetivos a corto plazo.
- Evidencias o medios de verificación.

Se presenta la matriz para la implementación del plan operativo anual del departamento de admisiones del Hospital Del Rio.

Tabla 17 Plan operativo anual

Fuente:(coronel, 2018)

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																			
Estrategias integrales de valor.																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		RESUPUEST	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYO		
Realizar estudios financieros y de adaptación para cualquier tipo de proyecto.													Gerente Gerente financiero Ingeniero en	Computadora y equipos de oficina	\$ 1.500,00	Gerente	Gerente financiero Jefe departamental y RRHH	Implementar un sistema piloto de gestión digital para el registro de pacientes en admisión, que permita evaluar su impacto en la reducción de tiempos administrativos en un plazo de seis meses. / Instalar nuevos dispositivos de registro biométrico en los módulos de atención y capacitar al personal responsable en su uso dentro de un periodo de 45 días.	Nuevo equipo adquirido
Delegar a personas del área respectiva para la instalación y capacitación del mismo.													Gerente Gerente financiero Ingeniero en	Computadora y equipos de oficina, equipos actualizados	\$2.500,00	Gerente	Ingeniero en sistemas Jefe departamental y RRHH	Digitalizar al menos el 70% de los formularios de ingreso y capacitar al personal en su uso antes del cierre del próximo trimestre. / Mejorar la coordinación interna y garantizar cobertura continua durante emergencias, con una prueba inicial de tres meses, con una prueba inicial de tres meses.	Análisis de procesos en cada una de las actividades y cartas de compromiso
Comenzar con la adecuación de los espacios y adaptar las nuevas tecnologías.													Gerente Gerente financiero Ingeniero en	Computadora, impresora y equipos de oficina	\$ 300,00	Gerente	Ingeniero en sistemas Jefe departamental y RRHH	Reorganizar el espacio físico del área de admisión para incluir un módulo exclusivo de atención a aseguradoras y una zona de descanso para el personal, con fecha de ejecución en los próximos dos meses. / Diseñar y validar un protocolo de actuación ante caídas del sistema informático del área de admisión, con simulacros mensuales durante el próximo semestre.	Informe de avances de obra y presupuesto mobiliario
Conformar un departamento adecuado con la ayuda de las áreas competentes del hospital, recursos humanos establecerá los respectivos cambios y los protocolos de emergencia.													Gerente Gerente financiero Capacitadores	Computadora y sala de capacitación	\$ 1.500,00	Gerente	Capacitadores Jefe departamental y RRHH	Organizar un ciclo de tres talleres sobre herramientas digitales aplicadas a la admisión, con una evaluación final que permita seleccionar a los mejores participantes para un reconocimiento interno. / Diseñar un cuadro de mando con cinco indicadores clave de desempeño en admisión, aplicarlo en el siguiente mes y generar un primer informe de resultados al cierre del	Fotografías de los protocolos

## **Conclusiones generales**

El Departamento de Admisiones del Hospital Del Río ha estructurado su direccionamiento estratégico con un enfoque centrado en la calidad de atención al cliente y la optimización de los convenios con aseguradoras, elementos fundamentales para diferenciarse en un entorno hospitalario competitivo, este direccionamiento se elaboró gracias a reuniones con el jefe del departamento y a la experiencia directa de trabajo en el área, lo que permitió comprender de forma profunda sus objetivos a mediano y largo plazo, especialmente para los próximos cinco años.

Uno de los pilares más destacados del plan es que el servicio de admisiones se proyecta como un factor determinante en la decisión de los pacientes al elegir este hospital por encima de otros, esto se evidencia no solo en la creciente demanda, sino también en la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio brindado, antes de optar por un centro hospitalario, los pacientes valoran diversos aspectos como el nivel de los profesionales médicos, la tecnología utilizada, las áreas especializadas disponibles, la infraestructura, los costos en comparación con la competencia, y sobre todo, la eficiencia en la atención al cliente.

En este sentido, el hospital ha asignado responsabilidades específicas a cada uno de sus departamentos, con el fin de realizar un seguimiento detallado del desempeño y de las inversiones realizadas, siendo estas últimas un componente clave para la mejora continua del servicio.

El desarrollo del área de admisiones debe ir acompañado de una evaluación constante de la experiencia del paciente, desde su ingreso hasta la finalización del proceso. Para ello, es crucial implementar mecanismos que permitan medir el nivel de satisfacción, los tiempos de espera, y la efectividad del personal en cada etapa de atención, además, se identificó que una adecuada coordinación y colaboración del equipo resulta fundamental ante el aumento de la demanda, razón por la cual se plantean capacitaciones continuas que permitan fortalecer al personal y evitar situaciones como la sobrecarga o las aglomeraciones.

Durante la elaboración del plan estratégico se detectaron debilidades internas, como la falta de capacitación de algunos colaboradores para asumir funciones clave en momentos de alta afluencia, así como una distribución poco eficiente del espacio de trabajo. En consecuencia, se propuso implementar programas de formación continua, fomentar el uso de herramientas tecnológicas modernas, y mejorar el ambiente laboral para garantizar mayor comodidad y eficiencia operativa.

Otro aspecto crítico identificado fue la inestabilidad del sistema informático utilizado por el área. Las fallas recurrentes en el software han generado demoras y dificultado la adaptación de los empleados, lo que impacta negativamente en la atención, además, se evidenció una carencia en la comunicación de los objetivos y metas del departamento hacia los colaboradores, lo que debilita la alineación estratégica y reduce el rendimiento colectivo.

A pesar de estos retos, el Hospital Del Río cuenta con fortalezas importantes, como una infraestructura moderna, un cuerpo médico altamente especializado, y un compromiso institucional con el crecimiento profesional de sus empleados, el liderazgo del gerente general y del jefe de departamento ha sido clave en la implementación del plan estratégico, sentando las bases para una evolución significativa del área de admisiones en los próximos cinco años.

En conclusión, el plan estratégico del Departamento de Admisiones establece una hoja de ruta clara hacia la mejora continua, poniendo énfasis en la calidad del servicio, la capacitación del personal, la inversión tecnológica y la integración de todos los actores involucrados en el proceso, estos elementos, bien gestionados, consolidarán al Hospital Del Río como una institución líder en atención hospitalaria en el sur del país.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se recomienda implementar un programa de capacitación continua enfocado en el fortalecimiento de competencias técnicas y relacionales del personal del Departamento de Admisiones, con el fin de mejorar su desempeño en contextos de alta demanda y garantizar una atención eficiente y empática.

Paralelamente, se sugiere modernizar la infraestructura tecnológica, priorizando la adquisición de un sistema informático más estable y funcional, acompañado de soporte técnico constante que reduzca los tiempos de inactividad.

Asimismo, resulta fundamental diseñar e implementar un sistema integral de evaluación de la experiencia del paciente, que permita medir de forma periódica indicadores clave como tiempos de espera, satisfacción general y calidad del servicio, retroalimentando así la toma de decisiones.

En el ámbito operativo, se plantea reestructurar el espacio físico del área de admisiones para optimizar los flujos de atención y mejorar el confort tanto del usuario como del personal.

Además, es imprescindible fortalecer la comunicación interna mediante mecanismos que aseguren la correcta difusión de los objetivos estratégicos, fomentando la alineación del equipo y el trabajo colaborativo.

También se recomienda establecer indicadores de desempeño vinculados al plan estratégico, los cuales faciliten el monitoreo y evaluación continua de los resultados.

Finalmente, se debe mantener un liderazgo participativo por parte de la alta dirección, que promueva la implementación efectiva de estas acciones y garantice el compromiso institucional necesario para consolidar al Hospital del Río como un referente en atención hospitalaria en el sur del país.

## Bibliografía

- Abad, P. (2018). El cuadro de mando integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada. *UNEMI*, 20-35.
- Brunetta, H. (2013). *Marketing digital*. Fox andina.
- Chiavenato, & Chiavenato, I., Sacristán, P., & Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. S. (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Hidalgo Flores, N. (2020). *Revista Venezolana*. Relación entre la planificación estratégica y la calidad educativa en la unidad educativa del milenio: <http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/50/85>
- Hurtado, I., y Toro, J. (s.f.). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. CEC SA.
- Isoriate, M. (4 de Enero de 2006). *Transport*.  
file:///C:/Users/USER777/Downloads/7834-Article%20Text-18559-1-10-20190118.pdf
- Kotler, P. (2010). *Estrategias de Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.
- margarita, I. (4 de Enero de 2006). *Tranports*.  
file:///C:/Users/USER777/Downloads/7834-Article%20Text-18559-1-10-20190118.pdf
- Peñate, M., Jurado, Z., & Cedeño, A. (30 de Junio de 2021). *South Florida journal of development*.  
file:///C:/Users/USER777/Downloads/editor\_sfjd,+Art.+006+SFJD%20(1).pdf
- Peñate, M., Zinthya, J., & Cedeño, A. (30 de Junio de 2021). *South Florida journal of development*.  
file:///C:/Users/USER777/Downloads/editor\_sfjd,+Art.+006+SFJD%20(1).pdf
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental S.A.
- Quinn, J. M. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.
- Torres, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama.
- Arriaga, M. (2019). *Análisis PESTEL*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF
- Obregon, D. (2021) Matriz de analisis FODA. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3995/1/Matriz\_an%C3%A1lisis\_FODA.pdf

Hernandez, J. (2011) Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de porter.  
<https://acortar.link/pw8657>

Buendia Giribaldi, A. R. (2022). *Universidad de Zulia*. Revista venezolana de Gerencia:  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39181/43978>

Cristancho, J. O. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino.

Steiner. (1983). *Planeación estratégica*. Cecsca, México.