

RESEARCH ARTICLE

Diseño de un plan de gestión administrativa para optimizar procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja

Letty Janeth Chamba Chalán ¹  Erika Lucía González Carrión ¹  
Dany Alexander González Aguilera ¹  Edison Oswaldo Toapanta-Mendoza ¹ 

¹ Universidad Nacional de Loja, Ciudad Universitaria Guillermo Falconí – Loja – Ecuador, EC110102 Loja, Ecuador.

 Correspondence: erika.gonzalez@unl.edu.ec

DOI/URL: <https://doi.org/10.53313/gwj71099>

Resumen: En la actualidad la gestión administrativa es de radical importancia en todas las empresas e instituciones, de manera tal que puedan asegurar un desenvolvimiento sostenible y sustentable a lo largo del tiempo. Es así que resulta necesario analizar, desde una perspectiva local con miras a una repercusión nacional e internacional la factibilidad de un plan de gestión aplicado a generar grandes impactos. Por lo tanto, el objetivo de este estudio radica en proponer un diseño de plan de gestión administrativa para optimizar procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja; pues, se considera una base fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la empresa, mejorando así la calidad de los servicios, reducción de costos e incremento de rentabilidad. Metodológicamente, a través de un análisis situacional desde el punto de vista administrativo, utilizando un enfoque mixto, de carácter descriptivo con diseño transversal y recopilando datos a través de técnicas como la observación, encuestas y entrevista se identificaron los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario, puntos críticos y áreas de mejora a fin de crear estrategias que aporten al fortalecimiento de la empresa. Entre los principales resultados, se determina que la institución no cuenta con una estructura organizacional definida, protocolos y sistemas de información adecuados. En base a ello, se determinó la necesidad de implementar un manual de funciones y procesos para alcanzar óptimos niveles de calidad, aumentar la satisfacción del cliente, fortalecer la imagen de la institución y por ende generar sostenibilidad en el mercado. De manera que, en respuesta a estos hallazgos, se desarrolló un plan de gestión administrativa que proporciona directrices sólidas para mejorar el funcionamiento integral del Hospital Veterinario, aprovechando el contexto en el que opera. Además, se presentan alternativas de solución para abordar cada uno de los factores y áreas que requieren atención prioritaria con el fin de alcanzar los objetivos específicos propuestos.

Palabras clave: Plan de gestión; empresa; Hospital Veterinario; imagen; institución.



Check for updates

Cita: Chamba Chalán, L. J., González Carrión, E. L., González Aguilera, D. A., & Toapanta-Mendoza, E. O. (2024). Diseño de un plan de gestión administrativa para optimizar procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja. *Green World Journal*, 7(1), 099. <https://doi.org/10.53313/gwj71099>

Received: 15/Nov/2023

Accepted: 02/Feb/2024

Published: 06/Feb/2024

Prof. Carlos Mestanza-Ramón, PhD.
Editor-in-Chief / CaMeRa Editorial
editor@greenworldjournal.com

Editor's note: CaMeRa remains neutral with respect to legal claims resulting from published content. The responsibility for published information rests entirely with the authors.



© 2024 CaMeRa license, Green World Journal. This article is an open access document distributed under the terms and conditions of the license.

Creative Commons Attribution (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Design of an administrative management plan to optimize processes in the Veterinary Hospital of the National University of Loja

Abstract: Nowadays, administrative management is of radical importance in all companies and institutions, so that they can ensure a sustainable and sustainable development over time. Thus, it is necessary to analyze, from a local perspective with a view to a national and international repercussion, the feasibility of a management plan applied to generate great impacts. Therefore, the objective of this study is to propose a design of an administrative management plan to optimize processes in the Veterinary Hospital of the National University of Loja, since it is considered a fundamental basis for the development and strengthening of the company, thus improving the quality of services, reducing costs and increasing profitability. Methodologically, through a situational analysis from the administrative point of view, using a mixed approach, descriptive with a transversal design and collecting data through techniques such as observation, surveys and interviews, the main administrative processes of the Veterinary Hospital, critical points and areas for improvement were identified in order to create strategies that contribute to the strengthening of the company. Among the main results, it was determined that the institution does not have a defined organizational structure, protocols and adequate information systems. Based on this, it was determined the need to implement a manual of functions and processes to achieve optimal levels of quality, increase customer satisfaction, strengthen the image of the institution and thus generate sustainability in the market. Thus, in response to these findings, an administrative management plan was developed that provides solid guidelines to improve the integral operation of the Veterinary Hospital, taking advantage of the context in which, it operates. In addition, alternative solutions are presented to address each of the factors and areas that require priority attention in order to achieve the specific objectives proposed.

Keywords: Management plan; company; Veterinary Hospital; image; institution.

1. Introducción

En un entorno empresarial dinámico marcado por cambios económicos y tecnológicos globales, las empresas requieren de una estructura orgánica flexible y estrategias de gestión administrativa, procesos y técnicas de dirección adaptadas a los cambios externos para alcanzar el éxito. Las empresas en Ecuador enfrentan diariamente el reto de identificar oportunidades de mejora para expandirse en el mercado y generar utilidades sostenibles. En este contexto, la gestión administrativa ha adquirido una creciente importancia en los últimos años debido a su capacidad para ofrecer múltiples beneficios. Mantener una empresa, independientemente de su tamaño, no es tarea fácil debido a los diferentes desafíos que se presentan a diario [1, 2].

En este panorama empresarial, donde la eficiencia y la excelencia operativa son imperativos en cualquier organización, la administración se convierte en un pilar fundamental para alcanzar estos objetivos. Esto es especialmente relevante para empresas como hospitales veterinarios, que desempeñan un papel crucial en el cuidado de la salud animal y en la formación académica. Un ejemplo elocuente es el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja [3–9].

En este contexto, la gestión administrativa se convierte en una parte esencial de los procesos empresariales, siendo considerada como una habilidad fundamental que sustenta cualquier organización. Su función principal radica en supervisar recursos y coordinar planes, proyectos y programas que aseguren una utilización eficaz y eficiente de los mismos. Este estudio destaca la importancia de mejorar los procesos administrativos del hospital veterinario identificando deficiencias y proponiendo estrategias aplicables. Se establecen tres objetivos específicos: identificar procesos administrativos, definir puntos críticos y áreas de mejora; y, diseñar un plan de gestión administrativa para optimizar dichos procesos [10–14, 15].

Con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja, este estudio se presenta como una herramienta de análisis y propuesta que busca contribuir al desarrollo continuo de la empresa. La búsqueda constante de la excelencia en la atención médica y la formación profesional son los pilares que sustentan este esfuerzo por perfeccionar los procesos que respaldan su funcionamiento.

2. Metodología

En la investigación, se aplicó el método deductivo para analizar los procesos administrativos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja. Se utilizó un enfoque mixto que incluyó la recopilación de datos cuantitativos a través de encuestas, así como datos cualitativos obtenidos mediante entrevista. Además, es de carácter descriptiva, puesto que permitió reunir datos, identificar variables y factores que afectan los procesos administrativos y explicar el estado actual en que se desarrolla; y con ello elaborar un diagnóstico situacional identificando áreas de mejora y proponiendo posibles soluciones.

Se empleó un diseño de investigación transversal para evaluar la situación actual, abordando los problemas desde una perspectiva más amplia y con ello lograr definir un plan de acción para optimizar los procesos del Hospital Veterinario. En consideración de que la población motivo de estudio es reducida, se procedió a trabajar directamente con toda la población conformada por: el Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Loja, Empresa Pública IMPETU, personal Operativo y demás colaboradores del Hospital Veterinario para conocer sus ideas y perspectivas sobre los proyectos actuales y futuros; así mismo, son quienes que están directamente relacionadas con los procesos diarios y conocen la realidad de las operaciones.

Para cada uno de los objetivos se aplicaron diferentes instrumentos, así:

- **Objetivo específico 1:** Identificar los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.
 - Instrumento: Encuesta
- **Objetivo específico 2:** Definir los puntos críticos y áreas de mejora en los procesos del Hospital Veterinario.
 - Instrumento: Entrevista

Ambos instrumentos se desarrollaron en torno a temas de gestión, proceso administrativo; datos necesarios para el diseño del plan de gestión administrativa. Se requirió de una exhaustiva revisión bibliográfica de libros, revistas, artículos científicos, los que brindaron la información suficiente y necesaria para la recolección de información que apoyó al análisis de los factores que dan forma al tema central; así como una observación directa no participante del entorno del Hospital Veterinario, para identificar y diagnosticar las áreas, procesos administrativos y situación estratégica en que se encuentra la empresa.

3. Resultados

3.1. **Objetivo específico 1:** *Identificar los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.*

En la Figura 1, se destaca que el 96% del total de encuestados en una escala “*Muy de acuerdo*”, reconoce la importancia de contar con un plan estratégico bien definido para guiar las actividades y decisiones dentro de la veterinaria. En un 50% considera que no se realiza una planificación de actividades de manera efectiva dentro de la gestión del Hospital Veterinario.

Asimismo, el 50% considera que se propone metas y objetivos específicos.

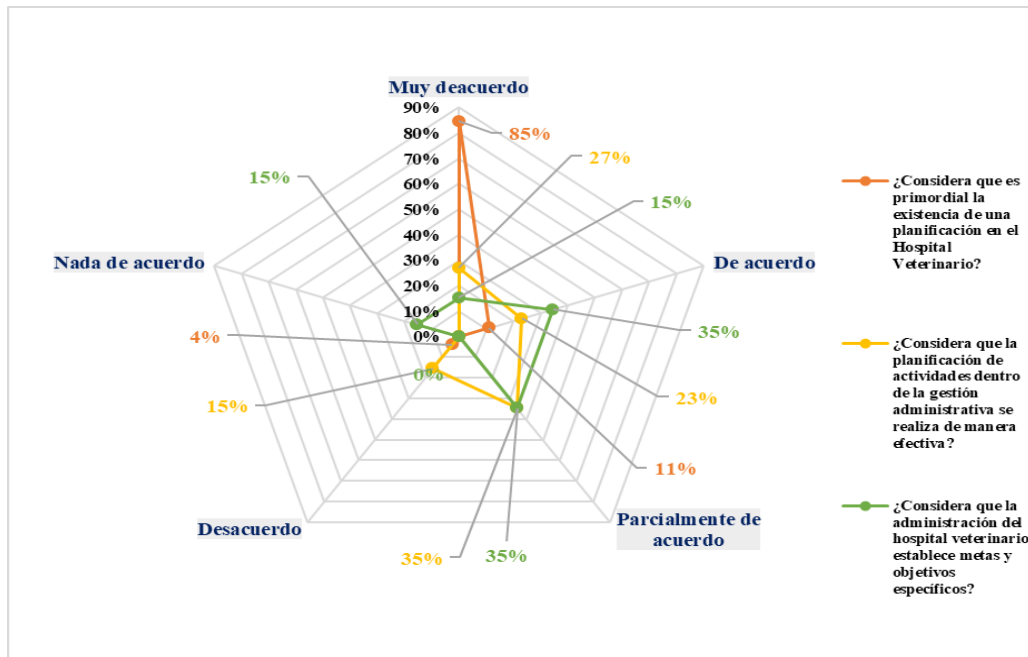


Figura 1. Proceso Administrativo: Planeación

La Figura 2, demuestra que, en el proceso de organización el 62% en escala "Parcialmente de acuerdo" refleja cierta ambigüedad y falta de claridad en la definición de la estructura organizativa en el Hospital. De igual forma la distribución de responsabilidades y funciones dentro del equipo de trabajo, con un promedio equivalente al 66% de desacuerdo indica que las responsabilidades no están claramente definidas y hay una carga desigual de trabajo en ciertas áreas. Así mismo la comunicación y coordinación entre los distintos departamentos o áreas del Hospital Veterinario, se observa con un promedio 65% de desacuerdo, indica cierto nivel de deficiencia en la comunicación y coordinación entre el personal y directivos del Hospital Veterinaria

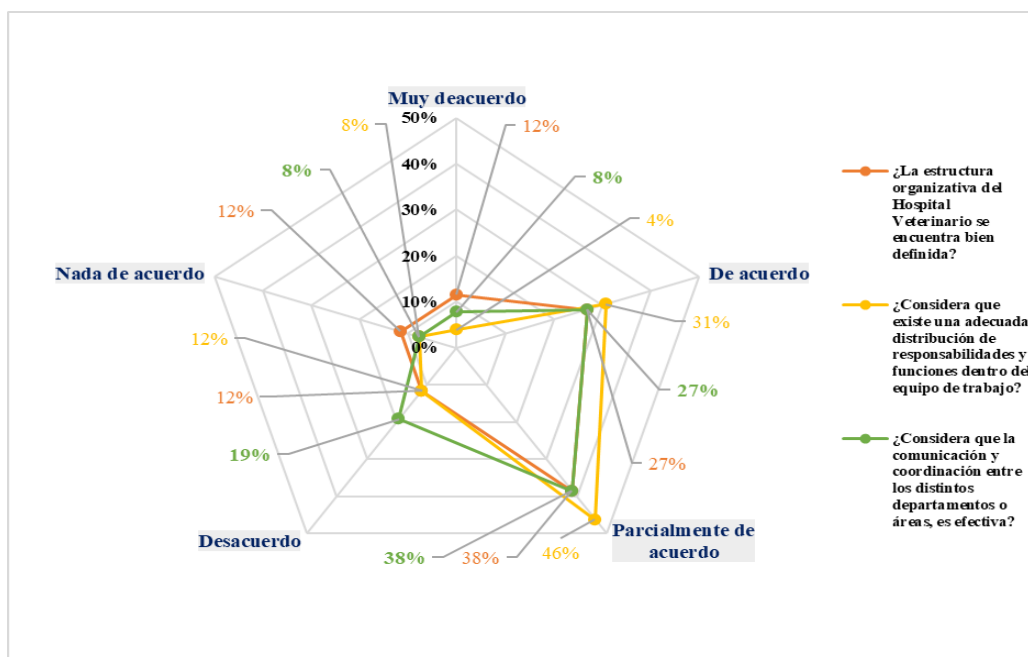


Figura 2. Proceso Administrativo: Organización

Considerando el proceso administrativo de dirección del Hospital Veterinario en la Figura 3; en cuanto a la comunicación de funciones y responsabilidades, el 59% está en desacuerdo, mientras que el 43% de acuerdo, lo que indica que no existe cierta claridad en la comunicación de roles, hay áreas en las que la información no se está transmitiendo efectivamente a todos los miembros del equipo. Generando malentendidos y afectar la eficiencia y coordinación entre los empleados. Respecto al ambiente de trabajo, aunque el 57% se muestra muy de acuerdo en la participación de todos los empleados, el 43% responde a un nivel de desacuerdo; es decir en su mayoría se fomenta una cultura laboral motivadora y participativa. Con el 50% de la población encuestada en escala “Parcialmente de acuerdo”, indica que la institución brinda apoyo y oportunidades para avanzar en su formación profesional.

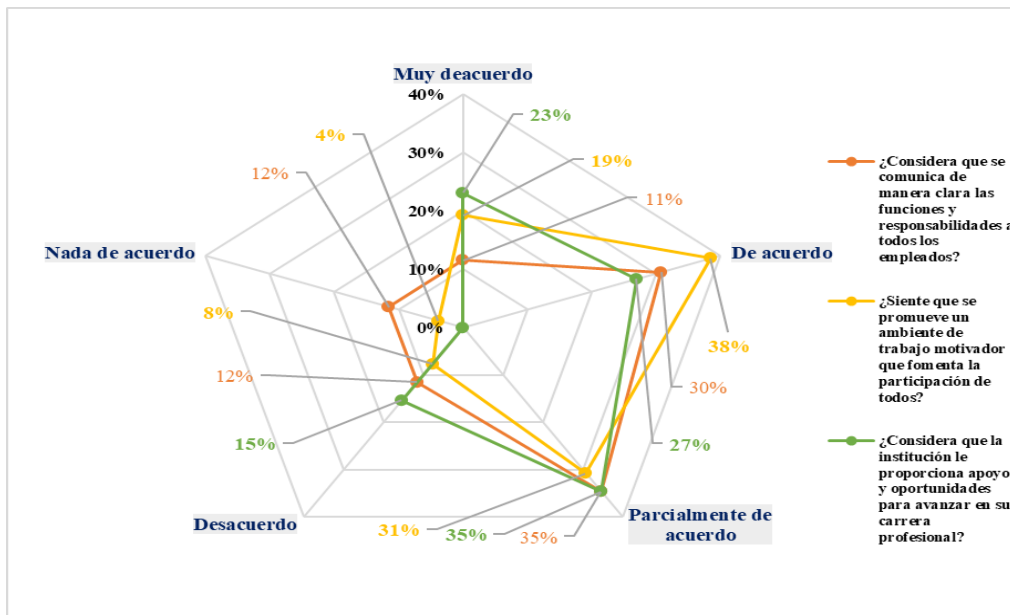


Figura 3. Proceso Administrativo: Dirección

En la Figura 4, el proceso de control dentro de la gestión del Hospital Veterinario en un 54% en escala “Parcialmente acuerdo” muestra que no cuentan con un sistema automatizado seguro de gestión hospitalaria; es decir, que permita el respaldo, almacenamiento y protección de información tanto médica como administrativo-contable; Así mismo, en un 58% en escala “Parcialmente de acuerdo” considera que se realizan inventarios periódicos. Y, en un 58% en escala “Parcialmente de acuerdo” señala posibles problemas de organización y accesibilidad de información.

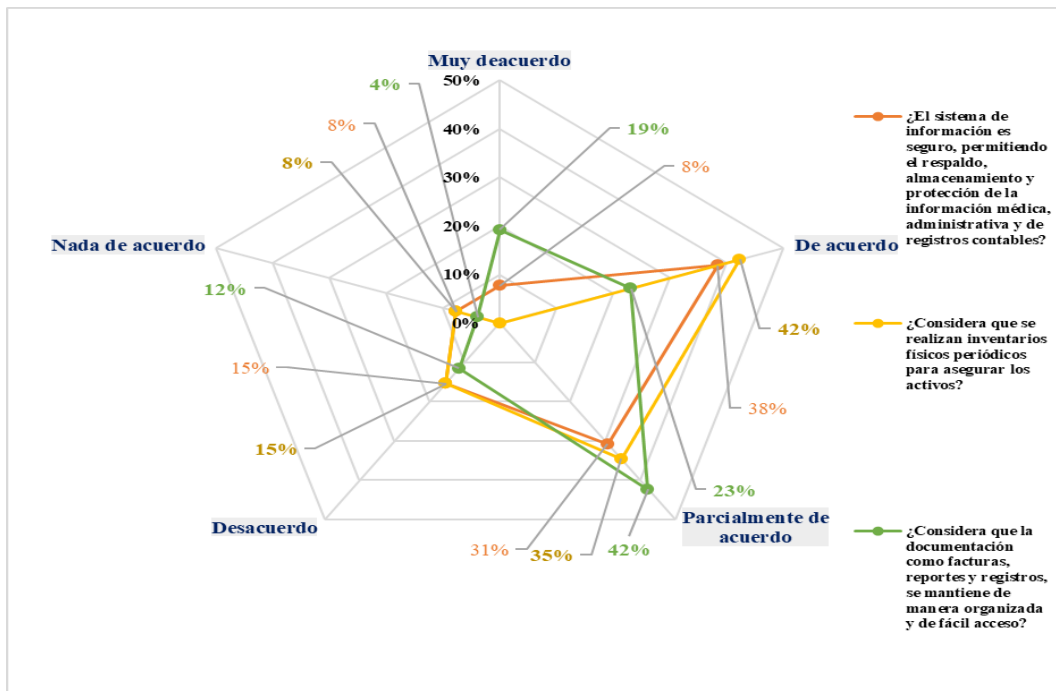


Figura 4. Proceso Administrativo: Control

En la Figura 5, los resultados obtenidos determinan que el 66% de los encuestados en escala “Desacuerdo” considera que no llevan a cabo evaluaciones regulares para identificar áreas y procesos de mejora, a diferencia del 34% en escala “De acuerdo” que consideran que si se realizan. En relación a la valoración de las opiniones y sugerencias de los trabajadores para mejorar los procesos administrativos, se observa una percepción neutral, con una representación del 50% en escala media “Parcialmente de acuerdo”; lo que indica que sus aportes son considerados. Sin embargo, es relevante tomar en cuenta que el otro 50% expresa lo contrario

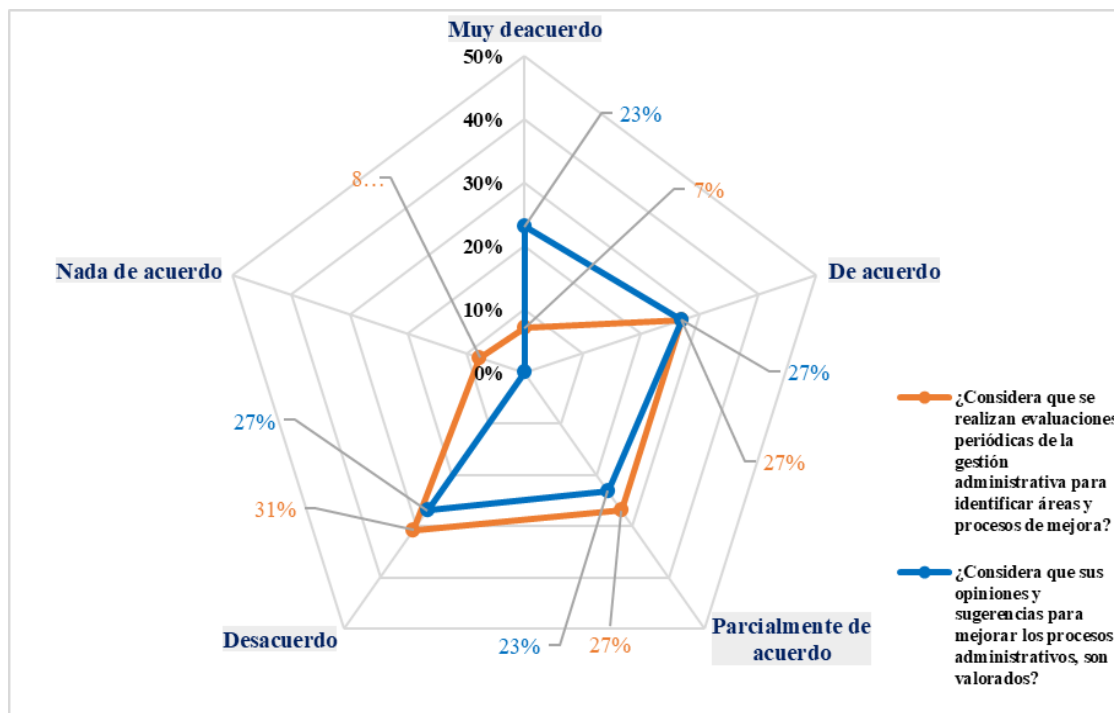


Figura 5. Proceso Administrativo: Evaluación y Seguimiento

3.2. Objetivo específico 2: Definir los puntos críticos y áreas de mejora en los procesos del Hospital Veterinario.

Cada unidad administrativa presenta sus propios desafíos y oportunidades para la mejora, lo que destaca la necesidad de una revisión constante y un enfoque proactivo en la búsqueda de la excelencia en el servicio. En la tabla 1, se resumen de los resultados obtenidos de cada área entorno de atención médica y servicios veterinarios.

Tabla 1. Resumen de la Gestión del Hospital Veterinario

| GESTIÓN | % | DETALLE |
|----------------|------|---|
| Administrativa | 32 % | Muestra un margen moderado de satisfacción en cuanto a la eficiencia de los procesos administrativos y una planificación ambigua. Lo que sugiere una revisión y simplificación de procedimientos, automatización de tareas y buenas prácticas administrativas para lograr mejorar la calidad de servicio y una mayor satisfacción de los empleados y pacientes. |
| Financiera | 37 % | No necesariamente indica una necesidad urgente de mejora. Sin embargo, este porcentaje se enfoca en perfeccionar el registro diario de ingresos para garantizar la precisión y transparencia en la gestión financiera. |
| Talento Humano | 44 % | En su mayoría los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su desempeño y contribución en sus áreas de trabajo; a pesar de ello, se podría mantener y fortalecer una cultura de aprendizaje continuo mediante capacitaciones y el desarrollo de habilidades del personal. |
| Marketing | 33 % | A pesar de estar en un nivel moderado de acuerdo, se podría realizar un análisis de mercado, recopilar y actuar sobre la retroalimentación de los clientes, y diseñar campañas de marketing adaptadas a las necesidades y preferencias del público objetivo. |
| Legal | 38 % | La mayoría considera que se cumplen las leyes, normas y regulaciones laborales y sanitarias, lo que significa que el Hospital veterinario garantiza su operación de manera transparente y segura. |
| Operativa | 35 % | Se destaca la importancia de una gestión más efectiva de la demanda para abordar las preocupaciones sobre el tiempo de espera y mejorar la experiencia del cliente. Esto sugiere la necesidad de optimizar protocolos y flujos de trabajo para acelerar la atención. |

3.3. Objetivo específico 3. *Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.*

Propuesta de Plan de Gestión Administrativa

El Hospital Docente Veterinario fue creado en el año 1977 con la finalidad de tener un centro especializado en atención veterinaria de pequeñas especies y que brinda la oportunidad a estudiantes de la carrera para que realicen sus prácticas preprofesionales. Se encuentra ubicado en el campus universitario de la Facultad Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables, es considerado uno de los más importantes de la región Sur del país.

Misión propuesta

“Ser un centro de apoyo médico y académico para la comunidad externa y estudiantes de la Carrera de Medicina Veterinaria que se encuentren en proceso de formación mediante programas de internados rotativos, vinculación comunitaria, investigación formativa. Nuestro compromiso es formar profesionales altamente capacitados y comprometidos en salvaguardar la salud de nuestros pacientes y que sean líderes emprendedores en los diferentes ámbitos de la clínica de las diferentes especies.”

Visión propuesta

Convertirnos en un Hospital Veterinario líder de la región Sur del país reconocido por la excelencia en la atención médica y el bienestar animal. Buscamos ser una institución de referencia en el ámbito académico, tecnológico y científico, impulsando constantemente la investigación y la formación continua de nuestros profesionales para ofrecer servicios de la más alta calidad. Nos esforzamos por ser un centro de referencia en el cuidado y tratamiento de todas las especies animales, y al mismo tiempo, promover una conexión estrecha con la comunidad, fomentar una cultura de responsabilidad y compromiso hacia la salud y el respeto por los animales.

Valores Organizacionales

- Compromiso con el bienestar animal
- Excelencia profesional
- Trabajo en equipo
- Ética y responsabilidad
- Formación académica y mentoría

Objetivos

- Ofrecer servicios de consulta externa, hospitalización, diagnóstico y tratamiento a los animales domésticos, así como suministrar un servicio veterinario permanente a la comunidad.
- Promover la participación activa de los estudiantes durante su internado en el Hospital en clínicas para grandes y pequeñas especies, obteniendo conocimientos y profesionalismo, a través de: contacto con casos clínicos, revisión y aplicación de conocimiento, desarrollo de técnicas y procedimientos de diagnóstico, tratamiento y cirugía; crear hábitos, destrezas, habilidades que le ayuden a solucionar asuntos profesionales.

Políticas

Compromiso a brindar atención de alta calidad mientras prioriza el bienestar de los pacientes y promueve prácticas sostenibles. Además, busca mantener la calidad de la atención a través de

estándares elevados, garantizando el bienestar de los animales y ofrecer formación continua al personal, enmarcados a los objetivos de desarrollo sostenible.

Diagnóstico Situacional

Para tener un panorama más claro del Hospital Veterinario se realizó un análisis FODA, en donde se corrobora lo expresado por Chiavenato (2017), en su libro de Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones, en donde expone que el análisis FODA busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente interno: fortalezas y debilidades que influyen en las organizaciones a fin de crear las condiciones para formular estrategias que presentan la mejor adaptación de la empresa al entorno en el cual actúa.

Tabla 2. Diagnóstico Situacional del Hospital Veterinario

| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
|--|--|---|--|
| 1. Excelente reputación. | | 1. Concientización de la población acerca del cuidado de las mascotas. | |
| 2. Precios accesibles para los clientes. | | 2. Ordenanza de cuidado y protección de animales. | |
| 3. Infraestructura propia. | | 3. Demanda creciente de mascotas en los hogares. | |
| 4. Cartera fija de clientes. | | 4. Equipos de diagnóstico de última tecnología. | |
| 5. Personal altamente calificado y experimentado. | | 5. Sistemas de información eficientes. | |
| 6. Experiencia de años de servicio y atención. | | 6. Oferta de nuevos servicios. | |
| 7. Equipo de profesionales especializados ofreciendo servicios de calidad. | | | |
| 8. Equipo médico suficiente para atender los requerimientos de los clientes. | | | |
| FODA | | | |
| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
| 1. Falta de organización en la distribución de funciones médicas y administrativas. | | 1. Competencia de clínicas veterinarias. | |
| 2. No se cuenta con un manual de funciones adecuado. | | 2. Presupuesto no adecuado para la gestión de bienes, equipos e insumos médicos veterinarios. | |
| 3. No se cuenta con un sistema de información acorde a sus necesidades y requerimientos. | | 3. Aumento de los costos de los medicamentos veterinarios. | |
| 4. Falta de capacitación al personal del hospital veterinario. | | 4. Uso de tecnologías obsoletas para el diagnóstico. | |
| 5. Falta de mantenimiento de equipos. | | | |
| 6. Carencia de equipos médicos básicos (Rayos X). | | | |
| 7. Precios no actualizados. | | | |
| 8. Ausencia de un sistema de control de inventario efectivo en la empresa. | | | |

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS INTERNO

5. Cultura de la población para auto medicar a sus mascotas

Estrategias

A través de estas alternativas innovadoras, coadyuvaran a tener una administración más eficiente, potenciando la colaboración interna y proyectando una imagen de liderazgo en el Hospital Veterinario; mediante el compromiso, la comunicación y el desarrollo integral de todos los colaboradores, lo cual permitirá mejorar los procesos administrativos en un entorno que promueva la excelencia y el crecimiento continuo.

- Software Veterinario: Mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión hospitalaria, mediante la implementación de un sistema automatizado de gestión.
- Establecimiento de Farmacia Veterinaria: Optimizar la efectividad de los tratamientos médicos de los pacientes (mascotas) en el Hospital Veterinario a través de la disponibilidad y accesibilidad de medicamentos y productos veterinarios en la farmacia interna.
- Promoción y Marketing en plataformas digitales: Mejorar la presencia en línea y la interacción con la comunidad, así como fortalecer la imagen del Hospital Veterinario como líder en el bienestar animal, atrayendo nuevos clientes y generando mayor compromiso.
- Talento Humano Destacado: Formación continua y el desarrollo de habilidades de liderazgo, con el fin de mantenerse actualizados en los avances en medicina veterinaria y cultivar habilidades de liderazgo en todo el equipo.

Organigrama Estructural

Para llevar a cabo sus funciones (Figura 7) el Hospital Veterinario se regirá por la siguiente estructura organizacional:

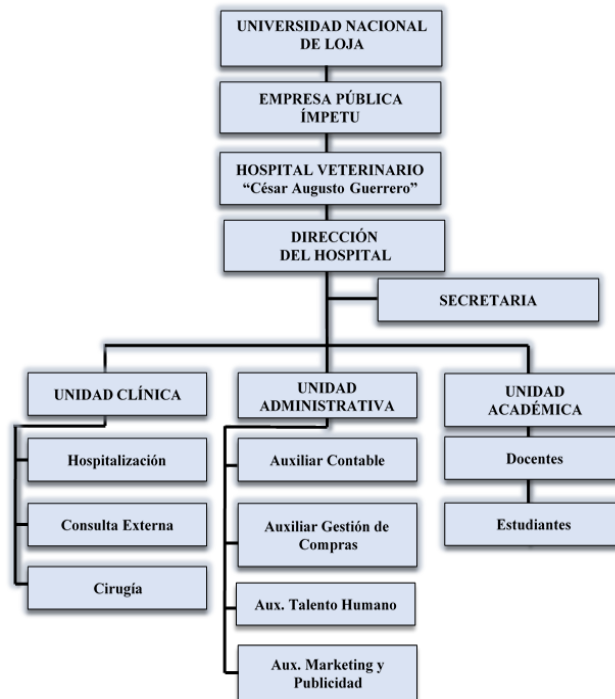


Figura 7. Organigrama estructural propuesto del Hospital Veterinario

Manual de Funciones

Considerando el organigrama propuesto se ha procedido a definir claramente cada puesto de trabajo, funciones y responsabilidades, asegurando que todas actividades tengan un responsable.

Estos esfuerzos se han centrado en garantizar el cumplimiento riguroso de los estándares de calidad establecidos para cada función y responsabilidad de un cargo, así como en la definición de las jerarquías en cada nivel organizativo. Para lograr este objetivo, se ha proporcionado una descripción detallada de cada cargo específico, su adscripción a un departamento en particular y una caracterización general del puesto como: formación académica, conocimientos generales, experiencia; junto con una descripción pormenorizada de las funciones asignadas. Del mismo modo, se estipularon las normas de conducta y sanciones por incumplimiento.

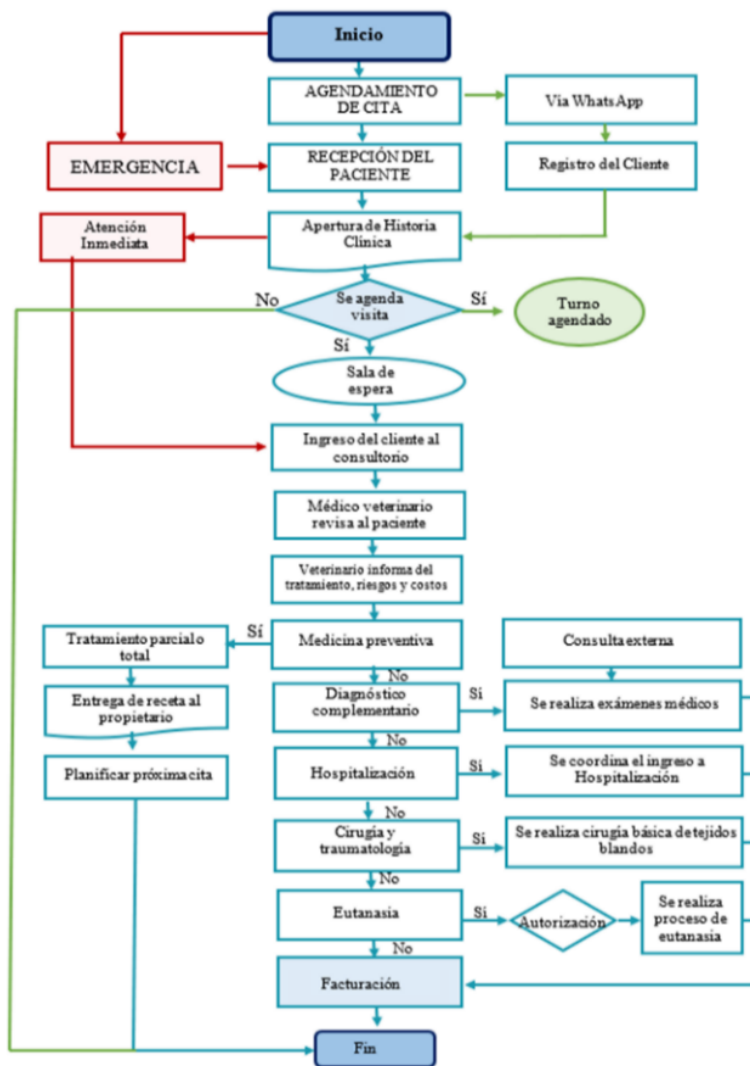


Figura 8. Manual de funciones.

Manual de Procesos

Intenta establecer una visión de la empresa a través de sus procesos, conceptualizando las actividades en el Hospital Veterinario, mediante una cadena de procesos que tiene como inicio el cliente y como destino final la satisfacción del mismo. Mediante un diagrama de flujo se

representa gráficamente la secuencia de todas las actividades que forma el proceso. La ficha inicia con la denominación formal del proceso, área que pertenece, las actividades cronológicas de inicio a fin con la respectiva descripción del proceso, y el responsable que velara por la buena marcha de ello.

4. Discusión

Es indudable que, en un ambiente cambiante, incierto y competitivo, uno de los compromisos de los directivos es decidir el futuro de la empresa y como lograrlo; es así que algunos críticos y expertos en temas administrativos consideran que planear es la actividad raíz de donde dependen las funciones administrativas; es decir se organiza, se dirige y se controla lo planeado [2-9, 21].

Chiavenato (2017) define a la planificación como una función administrativa que consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. En ese sentido, corroborando lo expresado por Bernal (2007) hace hincapié en que una planificación efectiva es esencial para establecer metas, definir acciones y tomar decisiones informadas. Es así que, debido a la escasa atención e importancia dada a este proceso, se observan obstáculos en el desarrollo de las actividades [1-7, 22].

La organización, según la perspectiva de Cano (2017), como momento del proceso administrativo no es un fin, sino un medio para lograr que los objetivos se cumplan; sin embargo, la carencia de una estructura organizativa definida en el hospital veterinario ha llevado a responsabilidades mal definidas; una distribución desigual de la carga de trabajo, provocando desgaste del personal y retrasos en la atención a los pacientes [2,9,23].

De igual manera, el autor sostiene que la distorsión de la información puede desequilibrar la misión y objetivos de una organización, generando un clima organizacional incontrolable y afectando la productividad. Destaca la importancia del liderazgo y la necesidad de establecer un sistema de comunicación efectiva para que los colaboradores trabajen en equipo y contribuyan al logro de metas. Sin embargo, en el Hospital Veterinario se emergen complicaciones vinculadas a estas acciones, lo que origina posibles ambigüedades y fallos en la ejecución de labores [6, 24].

Chiavenato (2017) plantea que la esencia del control, reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos y resultados esperados. La ausencia de un sistema automatizado en el Hospital Veterinario no permite medir los resultados actuales y pasados en comparación con las expectativas. La falta de enfoque sistemático en el control impide prevenir errores y estandarizar procesos [1-10, 25].

Aunque el Hospital Veterinario no se encuentra en un estado desfavorable, es evidente que existe un margen tangible para fortalecer la eficacia y eficiencia en los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación; ya que una adecuada implementación de un plan de gestión estratégico puede determinar el éxito o fracaso de la empresa. Cabe considerar, por otra parte, también la necesidad de apreciar un enfoque estratégico y estructurado en la gestión operativa, administrativa y en la experiencia del cliente del hospital veterinario [1-7, 26].

En ese sentido, Chiavenato (2017) define que la gestión administrativa es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Quiñonez (2021) destaca la relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio, subrayando la importancia de la diferenciación competitiva, eficiencia en el proceso de servicio, satisfacción del cliente, fortalecimiento de la moral de los empleados y optimización de la gestión; pues, al comparar con la situación actual del Hospital Veterinario impulsa a buscar estrategias y e impulsar acciones de mejora en todas sus áreas [27].

Un eficiente manejo del talento humano generará una buena imagen corporativa merecedor de la preferencia de los clientes por los servicios que brindan, según Chiavenato (2017) y Gómez et al. (2017), aporta significativos beneficios empresariales. Puesto que, busca la colaboración eficaz de las personas para lograr objetivos organizacionales e individuales, influyendo en la eficacia organizacional. Identificar debilidades y capacitar a los trabajadores, como sugiere Cadena (2017), es una estrategia inteligente para elevar la productividad. La ausencia de programas de formación al personal de la Veterinaria ha sido regular en los últimos años lo que ha ocasionado una disminución en la motivación, bajo desempeño laboral y fallos en la estructura de la organización [4-11, 28].

Ahora bien, el éxito de las empresas también depende de las estrategias y tácticas que empleen para atraer a su demanda futura y fidelizar a sus clientes actuales, Klother (2012) afirma que la gestión de marketing es una estrategia que no solo busca incrementar las ventas, sino también mejorar el reconocimiento de la marca y su posicionamiento. Aunque el hospital veterinario ha ganado reputación, carece de un plan formal de estrategias de marketing digital, representando como una oportunidad desaprovechada.

En relación a la gestión operativa, Munch (2010) establece como un procedimiento mediante el cual se organizan y mejoran los recursos de un conjunto social con el propósito de alcanzar la eficacia máxima, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus metas; es evidente que la falta de un manual de funciones y procedimientos de control está impactando negativamente en la satisfacción del cliente. El tiempo de espera para ser atendido un usuario es un problema crucial, ya que la mayoría de los encuestados expresan insatisfacción en este aspecto. Estos resultados explican la carencia de una estructura organizacional que permita optimizar flujos de trabajo para agilizar la atención.

A pesar de las áreas críticas identificadas, es alentador ver que la calidad de los servicios y la atención médica son aspectos valorados positivamente por los clientes. Sin embargo, estos resultados no deben llevarse a la complacencia, ya que siempre hay espacio para la mejora continua [5, 27].

La presente propuesta se enfoca en el análisis de las etapas del proceso administrativo para diseñar un modelo de plan de gestión administrativa viable en el Hospital Veterinario. Es crucial destacar que en la actualidad la veterinaria carece de una estrategia administrativa claramente definida. En este sentido se ha desarrollado una base estratégica con el fin de mejorar el desenvolvimiento en las labores y la relación entre ellos para lograr obtener un clima organizacional adecuado para la sana convivencia y demás, mejorar la eficiencia a través del uso adecuado de los recursos Arriaga et al. (2017) [3, 28].

López (2020) expone que el plan de gestión administrativa se presenta como la herramienta mediante el cual los directivos documenta las decisiones estratégicas corporativas que ha tomado en el presente, anticipando sus acciones futuras con el objetivo de posicionar a la empresa como una entidad competitiva capaz de cumplir con las expectativas de sus diversos grupos de interés [19, 29].

Por ello, se tomó en consideración los hallazgos encontrados mediante la aplicación de encuestas y la entrevista realizada al Gerente de la Empresa Pública; pues, se destaca estrategias clave para potenciar la excelencia en su institución. Su enfoque se centra en la optimización de procesos mediante la automatización y la actualización de equipos, resaltando su impacto en la eficiencia operativa y la mejora en la calidad asistencial. Las estrategias propuestas para el fortalecimiento, como el análisis exhaustivo de procesos y el establecimiento de objetivos claros, reflejan un enfoque práctico y orientado a la mejora continua.

4. Conclusiones

Se evidencia desconocimiento técnico de los procesos administrativos, puesto que se están llevando a través de experiencias empíricas. La ausencia de una planificación estratégica definida, estructura organizativa, liderazgo de quienes dirigen la empresa y de un sistema de

información eficaz para el control de gestión y la toma de decisiones; obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales y la mejora de la calidad del servicio, por ende, en el desarrollo de la gestión administrativa.

El hospital veterinario cuenta con una excelente disponibilidad de recursos, infraestructura propia y talento humano con gran capacidad de adaptación y colaboración; sin embargo, el no llevar un control administrativo estratégico de las distintas áreas de la empresa impide que estos sean aprovechados eficazmente.

Con el análisis de información recopilada se logra demostrar que la mayoría de evaluados opinan que es imperativo incorporar la redefinición de la estructura organizacional, abarcando todas las áreas que conforman el Hospital Veterinario. Esto implica la especificación no solo de los roles y perfiles de los cargos, sino también de las funciones de cada unidad operativa y administrativa, con el objetivo de esclarecer su contribución tanto en términos misionales como financieros. La meta primordial es lograr aumentar en las tendencias en indicadores de calidad y la satisfacción de los clientes; ofreciendo nuevos servicios y la adopción de tecnologías de diagnóstico de vanguardia.

Acknowledgements: This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Author contributions: The authors participated in all sections of the document.

Conflicts of interest: The authors declare that they have no conflicts of interest.

References

1. Abarca, A. (2020). Diseño de un modelo administrativo para optimizar la gestión de camas en los hospitales públicos de la ciudad de Machala. In 2020.
2. Arguello, A., Poma, L., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). Administración de Empresas Elementos Básicos. MULTIMEDIA LARGA. <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
3. Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. <https://doi.org/http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
4. Arriaga-López, F., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basada en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 417-424.
5. Bernal, C. (2007). Introducción a la Administración de las Organizaciones (M. Castillo, Ed.; Pearson Educación, Vol. 1). <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/introduccion3b3n-a-la-administracion3b3n-de-las-organizaciones-enfoque-global-e-integral-autor-cesar-a-bernal-torres.pdf>
6. Bravo, M. (2012). Contabilidad General (Editorial Escobar). Décima Edición.
7. Cadena, R. (2017). Teoría organizacional y habilidades gerenciales (Fondo Editorial). <https://digitz.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1191/Teor%c3%ada%20organizacional%20y%20habilidades%20gerenciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Cano, C. (2017). La Administración y el Proceso Administrativo. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
9. Chacón, M. (2013). Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "San Antonio de Toacaso". Universidad Técnica de Cotopaxi, 1-137. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1726/1/T-UTC-1600.pdf>
10. Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill.
11. Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. McGraw Hill. Tercera Edición.
12. Coloma, D., & Jara, D. (2018). Propuesta de mejora de gestión administrativa aplicado a la empresa veterinaria el Hasky. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28215>
13. Espinoza, F. (2017). Metodología para el seguimiento y control en la ejecución de Proyectos de Alcantarillados Sanitario en Gobiernos Locales. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10600/1/TMUAIC_2017_GC_CD016.

14. Gómez, M., Rueda, E., & Payró, P. (2017). Detección de necesidades de capacitación. Caso empresas industriales y comerciales de Paraíso, Tabasco. *MIPYMES Y EMPRESA FAMILIAR*, 555–575.
15. Hernández, S., & Pulido, A. (2015). *Fundamentos de gestión empresarial* (McGraw–Hill).
16. Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La Gestión Financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 356–362. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218–3620–rus–12–02–356.pdf>
17. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing: Vol. Decima cuarta*. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
18. Leiva, B., Rosana, S., Olazábal, O., Alberto, H., Rodríguez, P., Benedetti, R., & Gil, A. (2011). *Revista electrónica de Veterinaria 1695–7504 2011 Volumen 12 Número 4 REDVET Rev. electrón. vet.* <https://www.redalyc.org/pdf/636/63617179004.pdf>
19. López, G. (2020). Plan estratégico para la clínica veterinaria planeta de cachorros en la ciudad de Ambato 2019 –2024. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14325/1/22T0566.pdf>
20. Maldonado, D., & Méndez, E. (2019). Modelo de Gestión Administrativo y Gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa INDUTEXMA. <https://repositorio.uotavallo.edu.ec/bitstream/52000/248/1/UO-PG-ADM-2019-19.pdf>
21. Meoño, E. (2017). Los riesgos laborales de la profesión de médico veterinario. *Revista Electrónica Veterinaria REDVET*, 18, 1–12. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63649684007.pdf>
22. Murillo, G., García, M., & González, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 58, 19–40. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
23. Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama–Chile. In *J. Technol. Manag. Innov* (Vol. 10, Issue 1). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
24. Pacheco Granados, R., Robles Algarín, C., & Ospino Castro, A. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259–266. <https://doi.org/10.4067/S0718–07642018000500259>
25. Ramírez Cardona, C. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. ECOE Ediciones.
26. Rodríguez, A., & Peñafiel, J. (2022). Gestión Administrativa y su incidencia en la operatividad de la micro empresa PALIM. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2621>
27. Rodríguez, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218–3620–rus–12–04–32.pdf>
28. Rodríguez, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*. <file:///C:/Users/Compumars/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaFactorClaveParaLaProductivi-8383391.pdf>
29. Rugel, D. (2021). Diseño de un Plan Estratégico para el desarrollo de un Centro Veterinario en el cantón Durán. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/MONTESDEOCA%20PE%C3%91AFIEL%20MARIA%20DE%20LOS%20ANGELES.pdf>



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>