



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE UN
CENTRO HOSPITALARIO, 2022

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración con
mención en Administración Pública

Autora:

Chavez Serpa, Ivonne

Asesor:

Montero Chepe, Jorge Enrique

ORCID: 0000-0001-6810-4031

Jurado:

Mandujano Mieses, Willy Víctor

Chávez Navarro, Juan Roberto

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

Lima - Perú

2025



EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE UN CENTRO HOSPITALARIO, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

28%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	issuu.com Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE UN
CENTRO HOSPITALARIO, 2022

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración con mención en
Administración Pública.

Autora:

Chavez Serpa, Ivonne

Asesor:

Montero Chepe, Jorge Enrique

ORCID: 0000-0001-6810-4031

Jurado:

Mandujano Mieses, Willy Víctor

Chávez Navarro, Juan Roberto

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

Lima - Perú

2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Descripción y formulación del problema.....	9
1.2. Antecedentes.....	16
1.3. Objetivos.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
1.4. Justificación.....	23
1.5. Hipótesis.....	26
II. MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	27
III. MÉTODO.....	58
3.1. Tipo de investigación.....	58
3.2. Ámbito temporal y espacial.....	59
3.3. Variables.....	59
3.4. Población y muestra.....	63
3.5. Instrumentos.....	64
3.6. Procedimientos.....	67
3.7. Análisis de datos.....	68
3.8. Consideraciones éticas.....	69

IV. RESULTADOS.....	71
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	87
VI. CONCLUSIONES.....	91
VII. RECOMENDACIONES.....	94
VIII. REFERENCIAS.....	98
IX. ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lineamientos de política que orientan al modelo de gestión hospitalaria.	53
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable: Planeamiento estratégico	61
Tabla 3. Matriz de operacionalización de la variable: Gestión institucional	62
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento: Planeamiento estratégico	66
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento: Gestión institucional	66
Tabla 6. Resultados del planeamiento estratégico en el Hospital.....	71
Tabla 7. Resultados de la formulación de objetivos en el Hospital.....	72
Tabla 8. Resultados de la formulación de estrategias en el Hospital.....	73
Tabla 9. Resultados de la ejecución en el Hospital.....	75
Tabla 10. Resultados del control y seguimiento en el Hospital.....	76
Tabla 11. Resultados de la gestión institucional en el Hospital.....	77
Tabla 12. Resultados de la eficiencia institucional en el Hospital.....	79
Tabla 13. Resultados de la eficacia institucional en el Hospital.....	80
Tabla 14. Prueba de normalidad de las variables.....	81
Tabla 15. Correlación entre las variables.....	82
Tabla 16. Correlación entre la formulación de objetivos y la gestión institucional	83
Tabla 17. Correlación entre la formulación de estrategias y la gestión institucional	84
Tabla 18. Correlación entre la ejecución y la gestión institucional	85
Tabla 19. Correlación entre control y seguimiento y la gestión institucional	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de la variable planeamiento estratégico en el Hospital.....	71
Figura 2. Porcentaje de la formulación de objetivos en el Hospital	72
Figura 3. Porcentaje de la formulación de estrategias en el Hospital	74
Figura 4. Porcentaje de la ejecución en el Hospital	75
Figura 5. Porcentaje del control y seguimiento en el Hospital	76
Figura 6. Porcentaje de la gestión institucional en el Hospital	78
Figura 7. Porcentaje de la eficiencia institucional en el Hospital	79
Figura 8. Porcentaje de la eficacia institucional en el Hospital	80

RESUMEN

La investigación sobre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Institucional de un hospital, analizó la relación entre ambos aspectos utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo no experimental con 286 encuestados. Los resultados mostraron que tanto el planeamiento estratégico como la formulación de objetivos fueron percibidos como regulares por al menos el 50% de los participantes, evidenciando deficiencias en dirección estratégica y evaluación de capacidades. Más del 46% de los empleados se mostraron insatisfechos con la ejecución, control y gestión institucional, destacando áreas de mejora. La eficiencia fue calificada como deficiente por el 48%, y la eficacia como insatisfactoria por el 56%, indicando la necesidad de optimizar procesos y recursos. Se encontró una alta correlación positiva ($r = 0,853$) entre el planeamiento estratégico y varias dimensiones, con significancia estadística ($p < 0,05$), subrayando la importancia de abordar estas áreas para mejorar la gestión institucional en el hospital.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, gestión institucional, evaluación de capacidades, eficiencia y eficacia, estrategias de mejora, fortalezas organizacionales.

ABSTRACT

The research on Strategic Planning and Institutional Management of hospitality, analyzed the relationship between these aspects using a quantitative approach and a descriptive non-experimental design with 286 respondents. The results revealed that both strategic planning and the formulation of objectives were perceived as average by at least 50% of the participants, indicating deficiencies in strategic direction and capacity evaluation. More than 46% of employees expressed dissatisfaction with execution, control, and institutional management, highlighting areas needing improvement. Efficiency was rated as poor by 48%, and effectiveness as unsatisfactory by 56%, indicating a need to optimize processes and resources. A high positive correlation ($r = 0.853$) was found between strategic planning and various dimensions, with statistical significance ($P < 0.05$), underscoring the importance of addressing these areas to enhance institutional management at the hospital.

Keywords: Strategic planning, institutional management, capacity evaluation, efficiency and effectiveness, improvement strategies, organizational strengths

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se adentra en un análisis exhaustivo de la intersección entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en el ámbito hospitalario. En un contexto donde la atención médica se enfrenta a desafíos cada vez más complejos y dinámicos, comprender la interacción entre estas dos dimensiones se convierte en un aspecto crucial para asegurar el éxito y la eficacia de las instituciones de salud.

Los centros hospitalarios, que constituyen pilares fundamentales en la prestación de servicios de atención médica, deben no solo ajustarse a las cambiantes demandas de la sociedad, sino también anticiparse a ellas. En este contexto, el planeamiento estratégico se erige como una herramienta esencial para la formulación de objetivos a largo plazo, la identificación de áreas críticas y la alineación de recursos con las metas institucionales. Por su parte, la gestión institucional asume la responsabilidad de implementar y ejecutar estas estrategias, asegurando una operación eficiente y coherente con la misión y visión del hospital.

La tesis se sumerge en un análisis detallado de cómo estas disciplinas convergen y de cómo su integración puede ejercer una influencia significativa en el rendimiento general de un hospital. Se abordan cuestiones cruciales, tales como la adaptabilidad a cambios en el entorno, la optimización de recursos, la mejora continua de la calidad asistencial y la satisfacción tanto de pacientes como del personal sanitario.

Este trabajo no se limita simplemente a exponer datos cuantitativos, sino que se esfuerza por comprender el impacto real del planeamiento estratégico en la gestión institucional hospitalaria. Los resultados presentados constituyen una contribución significativa al campo de estudio y ofrecen perspectivas valiosas para profesionales de la salud, administradores hospitalarios y académicos interesados en optimizar la operación de instituciones de salud a través de estrategias planificadas y basadas en evidencia.

La estructura del estudio se compone de varios capítulos esenciales. El Capítulo I aborda el planteamiento del problema, la descripción y formulación del mismo, estudios previos, justificación, limitaciones, objetivos e hipótesis. El Capítulo II se enfoca en el marco teórico, abordando las bases teóricas de ambas variables. En el Capítulo III se detalla la metodología empleada, incluyendo enfoque, tipo, diseño, población, muestra, operacionalización de variables, instrumentos, procedimiento y análisis de datos. Los resultados procesados se presentan en el Capítulo IV, seguido por los capítulos V, VI y VII que discuten los hallazgos y concluyen con las recomendaciones respectivas.

1.1. Descripción y formulación del problema

La presión de la globalización impulsa a las organizaciones a mantenerse constantemente actualizadas y a tomar decisiones continuas. Para lograr esto, utilizan diagnósticos como herramientas esenciales que permiten evaluar su situación y diseñar estrategias efectivas, alineándose con las tendencias y mejorando sus resultados (Prieto, 2018).

En la actualidad, contar con ventajas competitivas es crucial para que las organizaciones permanezcan relevantes en el mercado. En este contexto, la gestión estratégica juega un papel fundamental al asegurar que las organizaciones alcancen el éxito tanto a corto como a largo plazo. Esto se traduce en una reducción de los riesgos de inversión, la generación de múltiples predicciones y la implementación de alternativas de proyectos y planes de acción aplicables ante posibles situaciones futuras. Además, la gestión estratégica facilita la identificación de variaciones en un corto período de tiempo (Zúñiga, 2022).

De acuerdo con estas ideas, el planeamiento estratégico se configura como una modalidad de planificación estrechamente vinculada a los procesos gerenciales de toma de decisiones en una organización (Domínguez y Salcedo, 2016). A nivel global, este mecanismo se reconoce como un proceso estructurado y organizado que implica la implementación y ejecución de una serie de actividades secuenciales con un impacto positivo en la toma de

decisiones. En este proceso, se lleva a cabo un análisis de datos relevantes, tanto internos como externos, que reflejan la realidad del entorno económico actual. El objetivo de este análisis es elaborar un diagnóstico del estado situacional de la organización, definir su nivel de competitividad y anticipar posibles cambios futuros para tomar decisiones informadas (Ore et al., 2020).

En el ámbito público, el uso del planeamiento estratégico es considerado esencial para identificar prioridades y asignar recursos de manera eficiente en un contexto de cambios y demandas crecientes. Su impacto radica en la capacidad de determinar cómo una organización puede aprovechar al máximo sus recursos, como la fuerza laboral, el capital y los clientes, y en definir estrategias o direcciones que guíen los cursos de acción basados en la situación actual (Calle et al., 2018).

En esencia, el plan estratégico de un hospital es un proceso proactivo y estructurado destinado a definir el futuro deseado y establecer directrices para alcanzarlo. Su objetivo es cumplir las metas de manera eficaz y en un corto período de tiempo, aumentando la productividad, garantizando la calidad de los servicios, mejorando procesos y optimizando recursos médicos. Para ello, es fundamental gestionar expectativas y requisitos, definir claramente las metas y métodos, y considerar la legislación vigente y la demanda en términos de costos, calidad y eficiencia (Universidad Internacional de La Rioja [UNIR], 2021).

En los últimos años, en América Latina, el planeamiento estratégico ha emergido como una herramienta fundamental en el sector público. Principalmente, se ha utilizado para definir los lineamientos que orientan el desarrollo de sectores a nivel local y para establecer políticas institucionales que reflejan procesos de sostenibilidad en la organización (Calle et al., 2018).

No obstante, la mayoría de los hospitales enfrenta importantes desafíos en la implementación del planeamiento estratégico y la gestión institucional, lo que repercute tanto en la calidad del servicio de salud como en su sostenibilidad financiera. En muchos casos, los

hospitales carecen de una visión estratégica clara, lo cual conduce a esfuerzos fragmentados y a una falta de cohesión en la gestión, dificultando la alineación de recursos y personal hacia objetivos comunes esenciales para un funcionamiento eficiente (Robles et al., 2017).

Por otro lado, las limitaciones financieras y presupuestarias son una preocupación constante, especialmente en hospitales financiados públicamente o que operan en economías con recursos limitados. Estas restricciones impiden la inversión en infraestructura, tecnología y capacitación, elementos cruciales para una gestión eficiente (Marcos, 2023). Además, la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional, caracterizada por estructuras jerárquicas rígidas y la falta de incentivos para la innovación, dificulta tanto la implementación de un planeamiento estratégico como la adaptación a nuevas metodologías de gestión (Álvarez, 2024).

Asimismo, muchos líderes hospitalarios, incluidos aquellos en roles administrativos, como los médicos, carecen de capacitación formal en gestión hospitalaria y planeamiento estratégico. Esta falta de formación puede dar lugar a decisiones subóptimas y a una implementación ineficaz de estrategias esenciales para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio (Álvarez y Casas, 2022).

La adaptación a los cambios tecnológicos y la innovación también representan un reto significativo, ya que la integración de tecnologías como los sistemas de información de salud, la telemedicina y el análisis de datos es vital para mejorar la eficiencia. Sin embargo, muchos hospitales enfrentan dificultades para adoptar y mantener estas tecnologías debido a la falta de recursos y de conocimiento especializado. Además, la diversidad de sistemas de salud y normativas internacionales complica aún más el planeamiento estratégico y la gestión institucional, generando una gestión fragmentada y duplicación de esfuerzos que afectan la eficiencia operativa (Sáenz y Camacho, 2022).

Finalmente, las crisis globales, como pandemias, desastres naturales o conflictos políticos, afectan gravemente la capacidad de los hospitales para planificar estratégicamente, ya que requieren respuestas rápidas que desvían recursos de la planificación a largo plazo. La inequidad en el acceso a los servicios de salud también plantea un desafío constante, obligando a los hospitales a equilibrar la atención a poblaciones vulnerables con la sostenibilidad financiera. Estos desafíos complejos exigen enfoques adaptativos y una respuesta flexible para mejorar la eficiencia, la calidad y la equidad de los servicios de salud (Lugo et al., 2021).

En el contexto peruano, el planeamiento estratégico se presenta como una herramienta crucial para la gestión institucional, facilitando la toma de decisiones al orientar a las organizaciones tanto en sus actividades actuales como en su dirección futura (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2021). Este enfoque no solo ayuda a adaptarse a los cambios sociales y a enfrentar los desafíos del entorno, sino que también ha demostrado ser clave para el éxito de muchas organizaciones destacadas, evidenciando que una implementación efectiva del planeamiento estratégico conduce a una administración más eficiente y a una mayor competitividad (Saldaña et al., 2020).

No obstante, la falta de conocimiento sobre los procesos internos de una organización puede obstaculizar el logro de metas y objetivos, aumentando la probabilidad de errores y de una gestión ineficaz. En el ámbito de la gestión de instituciones de salud, tanto públicas como privadas, el planeamiento estratégico enfrenta desafíos complejos que afectan la definición de objetivos a corto y largo plazo. Por ello, es crucial que los gestores elaboren una hoja de ruta que les permita tomar decisiones informadas y anticipar posibles dificultades, garantizando así la supervivencia y sostenibilidad de la institución (Organismo Andino de Salud [ORAS], 2022).

En esa línea de ideas, la problemática del planeamiento estratégico y la gestión institucional en los hospitales de Perú revela una serie de desafíos críticos que afectan tanto la

calidad de los servicios de salud como la eficiencia administrativa. En primer lugar, muchos hospitales carecen de una planificación estratégica a largo plazo, enfocándose en solucionar problemas inmediatos en lugar de establecer metas y estrategias que faciliten una mejora continua. Aunque algunos hospitales tienen planes estratégicos, su implementación es débil debido a la falta de seguimiento y recursos adecuados, y la ausencia de mecanismos para evaluar el impacto de estas estrategias impide una retroalimentación útil para optimizar la planificación futura (Ministerio de Salud [MINSA], 2021).

En términos de gestión institucional, los problemas incluyen la falta de claridad en roles y responsabilidades dentro de las estructuras de gobernanza, lo que puede llevar a decisiones ineficaces y conflictos internos. La gestión de recursos humanos y financieros también es deficiente, con carencias en personal capacitado, equipos médicos insuficientes y una administración inadecuada del presupuesto, afectando negativamente la calidad del servicio. A ello se suman problemas de corrupción y nepotismo que desvían recursos y afectan la moral del personal, reduciendo la calidad de la atención al paciente (Contraloría General de la República [CGR], 2024).

La calidad del servicio presenta variabilidad entre hospitales debido a diferencias en la gestión, formación del personal y disponibilidad de recursos. La satisfacción del paciente se ve afectada por largas esperas, falta de comunicación y seguimiento deficiente, reflejando problemas en la gestión y el planeamiento estratégico (ORAS, 2022).

El entorno político y económico también influye negativamente, ya que el financiamiento público suele ser insuficiente, limitando las inversiones en infraestructura y tecnología. Las políticas y regulaciones cambiantes crean un entorno incierto que desvía los esfuerzos de largo plazo hacia la adaptación a nuevas normativas (Aragón, 2023).

Para enfrentar estos desafíos, es fundamental implementar reformas en la gestión hospitalaria que mejoren la eficiencia, reduzcan la corrupción y fortalezcan la planificación

estratégica. Esto implica mejorar los mecanismos de control y supervisión, capacitar al personal en gestión estratégica y fortalecer la rendición de cuentas. Además, fomentar la participación de la comunidad y del sector privado puede aportar nuevas perspectivas y recursos que mejoren la eficiencia y calidad del servicio. En resumen, se requiere un enfoque integral para mejorar la calidad de los servicios de salud y optimizar los recursos disponibles en los hospitales de Perú (CEPLAN, 2023).

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019–2021 del MINSA es el documento rector para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI) en el HNVLH. Este plan guía todas las actividades anuales de las unidades ejecutoras y órganos del hospital, asegurando que cada una contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos estratégicos institucionales (Vargas y González, 2020).

El HNVLH fundado en 1918 en Lima, Perú, es un establecimiento psiquiátrico especializado en la salud mental. Se rige por las directrices del Ministerio de Salud, las Políticas de Estado, el Plan Nacional de Salud Mental y el Marco Estratégico de la Dirección de Salud (DISA) V-Lima. Su compromiso es mejorar la calidad de vida y salud de la población, enfocándose en criterios de equidad, eficiencia, calidad, calidez, oportunidad y accesibilidad, especialmente para los estratos más pobres y extremadamente pobres (MINSA, 2022).

A través de observaciones directas, se ha identificado que el HNVLH enfrenta serios problemas relacionados con el planeamiento estratégico y la gestión institucional. A pesar de contar con planes multianuales, la práctica se centra predominantemente en el POI, sin un marco estratégico integral que permita una dirección clara y coherente. Esta limitación en el enfoque estratégico complica la elaboración, seguimiento y evaluación efectiva de los planes anuales, impidiendo que se logren los objetivos planteados.

Además, la falta de reglamentos específicos y formalmente elaborados contribuye a la deficiencia en el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de estos marcos normativos

impide que se establezcan procedimientos claros y estándares consistentes, afectando la eficacia de las acciones implementadas y, por ende, los resultados esperados.

Otro problema significativo es la escasez de recursos económicos proporcionados por el Ministerio de Salud. Esta insuficiencia de fondos no solo limita la capacidad del hospital para seguir los protocolos establecidos, sino que también afecta su capacidad para ofrecer una atención de salud mental de alta calidad. La falta de recursos impacta negativamente en la funcionalidad general del hospital, comprometiendo su habilidad para cumplir con los estándares de calidad necesarios y afectando la calidad de los servicios proporcionados a la población.

En este contexto, el presente trabajo se centrará en analizar el impacto del planeamiento estratégico en la gestión institucional del HNVLH. De esta manera se pretende evidenciar cómo el planeamiento estratégico, como práctica en la administración pública, puede ser fundamental para la institucionalización de mecanismos que faciliten un análisis sistemático de las decisiones públicas. Además, se busca examinar cómo esta práctica puede integrarse con intervenciones organizacionales destinadas al desarrollo de capacidades de gestión, mejorando así la eficacia en la administración y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El objetivo es mejorar la eficacia del planeamiento estratégico y fortalecer la gestión institucional del hospital. Para lograrlo, es necesario implementar un enfoque que permita una mejor planificación y ejecución de los planes, superar la falta de recursos mediante una gestión más eficiente y establecer reglamentos claros que guíen las acciones del hospital. De esta manera, se busca asegurar una atención más eficiente y de mayor calidad para la población, contribuyendo al cumplimiento de los estándares de salud mental y mejorando la funcionalidad y resultados del HNVLH.

1.1.1. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre el planteamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022?

Problemas específicos

Problema específico 1: ¿Cuál es la relación entre la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022?

Problema específico 2: ¿Cuál es la relación entre la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022?

Problema específico 3: ¿Cuál es la relación entre la ejecución y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022?

Problema específico 4: ¿Cuál es la relación entre el control y seguimiento y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022?

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes internacionales

Silva y Cabrera, en 2023, presentaron su estudio: El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. Tuvo el objetivo de determinar de qué manera incide la falta de planificación estratégica en la gestión administrativa de la unidad. La investigación fue exploratoria, concluyente, explicativa y descriptiva; no fue experimental y tuvo un enfoque cuantitativo. La muestra incluyó a los 48 participantes que conforman la totalidad de la población de la Unidad. Los datos muestran que el 52,5% de los docentes consideran regular la planificación de la Unidad, mientras que el 50% opinan que la organización es mala, y el 42,5% piensan lo mismo acerca de la dirección. El análisis de los datos permitió confirmar una correlación significativa de 0,786, lo que indica una buena

planificación estratégica y gestión administrativa en la institución. Los resultados también evidencian que la misión de la Unidad incide significativamente en su gestión administrativa, con una correlación de 0,764. La visión presenta una incidencia aún mayor, con una correlación de 0,802, lo que refleja una muy buena relación con respecto a la calidad educativa y los proyectos innovadores de la Unidad. Asimismo, los objetivos estratégicos muestran una correlación significativa con la gestión administrativa, alcanzando un nivel de 0,792. Finalmente, los valores institucionales también influyen significativamente en la gestión administrativa, con una buena correlación de 0,753. Se concluyó que la planificación estratégica tiene una incidencia significativa en la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión de la Universidad Nacional de Chimborazo. Esto demuestra la importancia de una sólida planificación estratégica para mejorar la administración y la calidad educativa de la institución.

Carrasco et al., en el 2022, presentaron su investigación: Planificación estratégica como herramienta para mejoras en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado cantón Baba, provincia Los Ríos, Ecuador, 2021. Este artículo tuvo como objetivo analizar la relación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa en el gobierno autónomo descentralizado de dicho cantón. Para ello, se ofrece una contextualización del tema y se investiga esta relación, identificando los factores vinculados a estas variables. La muestra estuvo conformada por 151 colaboradores de las distintas áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Baba. Los datos reflejan una fuerte asociación entre la planificación estratégica (75,5%) y la gestión administrativa (79,47%), lo que indica que las dimensiones de misión, visión, análisis interno y externo, y los objetivos estratégicos están en consonancia con los procesos de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Baba. La relación entre la misión y visión de la institución y la gestión administrativa es alta, con porcentajes del 72,19% y 79,47%, respectivamente, lo que sugiere que estas dimensiones

cumplen con las expectativas de los encuestados. Un coeficiente de correlación de Spearman de 0,435 confirma una relación positiva y moderada, respaldando la hipótesis de que la misión y visión de la planificación estratégica impactan favorablemente en la gestión administrativa del GAD del cantón Baba. De esta manera se concluyó que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en la gestión de esta institución gubernamental.

Martínez, en 2022, presentó su investigación: La planificación estratégica y su relación con la gestión de calidad en los procesos de dirección en la unidad educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto. El objetivo fue determinar el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad educativa. La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental. Se utilizó un instrumento de recolección de datos basado en una escala Likert, denominado "cuestionario abreviado de planeamiento estratégico y gestión de calidad," que se aplicó a 40 docentes de nivel primario y secundario de la Unidad Educativa Puerto de Rosario. La relación entre las variables se cuantificó mediante el coeficiente de correlación de Spearman, el cual arrojó un valor de 0.751, indicando una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión educativa. Además, se recomienda la formulación inmediata de lineamientos de política administrativa que respondan a las necesidades de cambio y mejora continua de los docentes, promoviendo la participación de toda la comunidad educativa en los procesos de planificación estratégica en las instituciones educativas.

Bran et al., en el año 2020, presentaron su estudio: Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud. Esta investigación se llevó a cabo para analizar los desafíos en la planificación estratégica del marketing en instituciones de salud en la ciudad de Medellín. El estudio, conducido mediante un enfoque cualitativo, utilizó herramientas de la Teoría Fundamentada para el análisis de la información. Se identificaron los siguientes retos para estas instituciones: Primero, se identificó que las deficiencias en los pagos de los

aseguradores impactan negativamente la capacidad financiera de las IPS, especialmente en servicios complejos, indicando la necesidad de una mejor gestión de convenios y diversificación de ingresos. En segundo lugar, se destacó la importancia de esencial mantener altos estándares en un entorno competitivo, el acceso limitado a información y la falta de redes entre prestadores dificultan la mejora continua afectando la satisfacción de los usuarios. Finalmente, la gerencia estratégica del marketing se centra en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, destacando la importancia de gestionar la imagen y explorar la internacionalización para atraer pacientes internacionales con precios competitivos. Los desafíos en la planificación estratégica del marketing para IPS de alta complejidad incluyen la gestión de relaciones con aseguradores, la mejora de la calidad del servicio, y la administración estratégica del marketing, con énfasis en la internacionalización. El estudio concluyó que, el marketing se centra en aspectos sociales para optimizar la promoción de la salud y la prevención de enfermedades.

Guamán, en 2020, presentó su estudio: Diseño de un plan estratégico del hospital andino alternativo de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, período 2019-2023, con el objetivo de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y operacionales, buscando generar resultados a corto y largo plazo. Los métodos empleados incluyeron observación directa, entrevistas con el gerente, encuestas a pacientes y personal administrativo, permitiendo describir detalladamente los problemas enfrentados por la institución. El número de encuestas a aplicarse son 381 a los pacientes y 150 trabajadores del hospital. Los resultados mostraron que, un 63%, señala que la institución no cuenta con un plan estratégico claro. Sobre las resoluciones de la alta gerencia, el 55% tiene un conocimiento parcial, mientras que el 53% no está informado en absoluto. Aunque el 52% conoce la existencia de un manual interno, el 65% no tiene conocimiento de procedimientos que hayan mejorado la calidad del servicio al cliente. En cuanto a capacitación, el 52% ha recibido formación parcial y el 50% reporta la falta de

incentivos por cumplir objetivos y desafíos laborales. La tecnología disponible es considerada muy buena por el 35%, y el ambiente laboral recibe una calificación similar. Casi la mitad de los encuestados, un 49%, tiene un conocimiento parcial de los servicios ofrecidos por la institución, mientras que el 31% valora la atención del personal de admisiones como muy buena. Sin embargo, el 48% no conoce las políticas que rigen la entidad. Respecto a la satisfacción con los servicios de salud, el 57% considera que satisfacen sus necesidades de manera parcial. La gestión administrativa es percibida como parcialmente adecuada por el 55%, al igual que la infraestructura según el 47%. La atención del personal de salud es calificada como buena por el 31%, y el 47% considera que los equipos médicos son adecuados. Finalmente, el 45% opina que los horarios establecidos son parcialmente apropiados. El análisis interno y la matriz FODA revelaron deficiencias como la falta de empoderamiento de la filosofía empresarial entre los colaboradores, decisiones empíricas, y la ausencia de un manual y planes de capacitación adecuados. La propuesta plantea una planificación estratégica adaptada al hospital, con una filosofía empresarial y estrategias para mejorar la calidad del servicio. Se recomienda a la alta gerencia implementar estas estrategias para optimizar los servicios de emergencia, estandarizar procesos y aumentar la satisfacción de los pacientes.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Arteaga et al., en el año 2024, presentaron su investigación: Planificación Estratégica y Gestión Administrativa en el Hospital Regional Rezola Cañete, 2023. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa en el Hospital Regional Rezola Cañete en 2023. Utilizando encuestas con escala Likert, se realizó una investigación cuantitativa correlacional con un diseño no experimental. Se encuestó a 189 trabajadores, y los resultados mostraron una correlación muy alta y significativa (Rho de Spearman = 0.942) entre las variables, confirmando la hipótesis general y rechazando la hipótesis nula.

Cuizano, en el 2023, presentó su estudio: Planeamiento estratégico y su incidencia en el compromiso organizacional del personal de salud de un hospital militar de Chorrillos, 2023. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la incidencia del planeamiento estratégico en el compromiso organizacional del personal de salud de un hospital militar. La investigación se basó en el método hipotético-deductivo, con un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental. Se aplicó un cuestionario a una población de 200 colaboradores. Los resultados mostraron que el modelo se ajusta adecuadamente y un estadístico Chi-cuadrado de 82.040. Además, el coeficiente Wald, mayor a 4 en todas las pruebas ($Wald = 55.083 > 4$; $sig. = 0.000 < 0.05$), indicó que un bajo planeamiento estratégico es un predictor de un bajo compromiso organizacional ($Wald = 53.304$; $sig. = 0.000 < 0.05$). Se concluyó que la variabilidad del compromiso organizacional depende en un 52.8% del planeamiento estratégico, confirmando una incidencia significativa del planeamiento estratégico en el compromiso organizacional del personal de salud del hospital.

Rabanal, en el año 2021, presentó su investigación: Planeamiento estratégico y su incidencia en la toma de decisiones, Hospital Nacional Arzobispo Loayza 2021. La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del planeamiento estratégico en la toma de decisiones en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza en 2021. Con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental-transversal y método hipotético deductivo, se aplicaron dos cuestionarios validados a 60 trabajadores administrativos. Los datos mostrando que, de acuerdo con la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, el modelo logístico muestra una significancia ($\chi^2 = 35.871$; $p < 0.05$). Además, el valor del Pseudo R cuadrado de Nagelkerke indica que existe una dependencia del 56.2% de la variable toma de decisiones con respecto al planeamiento estratégico. La investigación concluye que existe una influencia significativa del planeamiento estratégico en la toma de decisiones en el hospital, confirmando la hipótesis general.

Osorio, en el 2020, presentó su investigación: Planeamiento estratégico y la gestión presupuestaria en el Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa Miraflores, 2020. El objetivo fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión presupuestaria en el Hospital. Para ello, se emplearon cuestionarios en escala Likert para evaluar ambas variables, los cuales fueron sometidos a rigurosas pruebas de confiabilidad y validez, confirmando su adecuación para la investigación. El estudio se enmarcó dentro del método hipotético-deductivo, con un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población accesible estuvo compuesta por 51 directivos, funcionarios y servidores públicos, quienes participaron en la encuesta. Los resultados mostraron evidencias suficientes para afirmar la existencia de una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión presupuestaria en el hospital, con un valor de $p = 0.000$ y un coeficiente de correlación (r_{h0}) de 0.886.

Vargas y González (2020) realizaron un estudio para examinar la relación entre la planificación estratégica y el desarrollo organizacional en el Hospital Regional de Pucallpa. La investigación incluyó a 50 trabajadores y funcionarios seleccionados de una población de 130 empleados administrativos mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizaron cuestionarios validados y entrevistas estructuradas para recopilar datos cuantitativos y cualitativos, que luego fueron analizados con el software SPSS versión 22. El estudio concluyó con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.437 y un p-valor de 0.002, lo que indica una correlación positiva de magnitud media y significativa entre las variables estudiadas.

Vásquez, en el 2019, presentó su estudio: Planeamiento estratégico en el Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen, con el objetivo de determinar la influencia del planeamiento estratégico en la gestión institucional del Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen. Con un diseño correlacional no experimental, se recopilaron datos mediante cuestionarios Likert, procesados a través de estadística descriptiva e inferencial. Los

resultados, basados en la prueba de Spearman, muestran una correlación positiva moderada (0.553), confirmando que el planeamiento estratégico impacta significativamente en la gestión institucional del hospital. Estos hallazgos destacan la importancia del planeamiento estratégico en el cumplimiento de la misión y objetivos del hospital, alineándose con estudios similares.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Determinar de qué manera se relaciona el planteamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Determinar de qué manera se relaciona la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Objetivo específico 2: Determinar de qué manera se relaciona la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Objetivo específico 3: Determinar de qué manera se relaciona la ejecución y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Objetivo específico 4: Determinar de qué manera se relaciona el control y seguimiento y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

1.4. Justificación

La presente investigación se sustenta teóricamente en los conceptos clave del planeamiento estratégico y en las directrices metodológicas establecidas por la Guía de CEPLAN. Estos fundamentos proporcionan un marco robusto para el análisis y la comprensión de las variables implicadas, permitiendo no solo una reflexión crítica sobre los modelos teóricos y científicos existentes, sino también la identificación de evidencias que amplíen el conocimiento sobre el tema. Al recurrir a estas bases teóricas, se busca obtener información tanto principal como complementaria, lo cual es esencial para desarrollar una comprensión más

integral de los constructos estudiados y para establecer una correlación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en el contexto del HNVLH. Este enfoque teórico no solo facilita una evaluación rigurosa de las prácticas actuales, sino que también ofrece una plataforma para proponer mejoras que optimicen la eficacia institucional, alineando las acciones del hospital con los objetivos estratégicos establecidos.

Este estudio pretende ofrecer un aporte significativo a la mejora de la gestión institucional en los servicios de salud del sector público. Se espera que las conclusiones y propuestas derivadas de esta investigación no solo sirvan como referencia para el HNVLH, sino también para otras organizaciones que operan en contextos similares. Al destacar la importancia del planeamiento estratégico, este trabajo enfatiza su papel esencial en la alineación de los objetivos institucionales con los estándares de modernización administrativa, promoviendo una gestión más eficiente y eficaz. La implementación de un enfoque estratégico robusto en la administración pública no solo puede mejorar la calidad de los servicios de salud, sino también contribuir de manera significativa a la calidad de vida de los ciudadanos, garantizando que los recursos se utilicen de manera óptima y que las intervenciones sean sostenibles y responsables. De esta manera, la investigación subraya la necesidad de fortalecer la planificación y gestión estratégica como herramientas clave para enfrentar los desafíos del sector salud y avanzar hacia un sistema más equitativo y accesible para todos.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación pueden tener un impacto significativo en la mejora de las actividades y funciones de las instituciones públicas, particularmente en el contexto del HNVLH. Siguiendo las directrices del CEPLAN, los hallazgos obtenidos podrían ser utilizados para reforzar la gestión pública mediante una planificación y ejecución más responsables y transparentes. La integración de herramientas de planeamiento estratégico es fundamental para optimizar la eficiencia y efectividad en la administración hospitalaria, asegurando así que los objetivos institucionales se cumplan de

manera coherente y alineada con las políticas públicas. Además, el fortalecimiento de estas prácticas estratégicas no solo incrementará la competitividad del sector público en general, sino que también promoverá un mejor uso de los recursos y una mayor capacidad de respuesta ante los desafíos actuales en el ámbito de la salud mental. Al aplicar estos conocimientos, se podrán diseñar intervenciones más precisas y adaptadas a las necesidades específicas del hospital, contribuyendo a una gestión más eficaz y al logro de resultados sostenibles y de alto impacto para la comunidad.

En cuanto a la justificación metodológica, esta investigación adquiere relevancia al adoptar un enfoque descriptivo, ya que permite un análisis exhaustivo de las variables involucradas, desde la recolección de datos hasta su procesamiento y análisis. Este enfoque metodológico implica la realización de una serie de actividades sistemáticas y rigurosas, las cuales aseguran la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

Asimismo, la investigación se apoya en planteamientos de diversos autores reconocidos en el campo del planeamiento estratégico y la gestión institucional, aplicando métodos y procesos que han demostrado ser efectivos en estudios similares. La integración de estas perspectivas teóricas y metodológicas permitirá una comprensión más profunda del impacto del planeamiento estratégico en la gestión del HNVLH. Además, la aplicación de técnicas estadísticas avanzadas contribuirá a identificar patrones y relaciones significativas entre las variables de estudio, proporcionando hallazgos que son tanto concretos como válidos.

La justificación metodológica, por tanto, se basa en la combinación de enfoques teóricos y metodológicos sólidos que permitirán no solo explorar las dinámicas internas del hospital en términos de planeamiento estratégico y gestión institucional, sino también generar conocimientos aplicables que puedan ser útiles para mejorar las prácticas de gestión en otras instituciones de salud pública en el Perú.

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

Existe una relación positiva entre el planteamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1: Existe una relación positiva entre la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Hipótesis específica 2: Existe una relación positiva entre la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Hipótesis específica 3: Existe una relación positiva entre la ejecución y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Hipótesis específica 4: Existe una relación positiva entre la ejecución y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. *Modelo del planeamiento de escenarios*

El modelo del planeamiento de escenarios, concebido por Schwartz, se erige como una herramienta fundamental para explorar el arte de anticipar eventos a largo plazo. La propiedad intelectual de esta metodología recae en su creador, quien presenta ideas clave respecto a la imprevisibilidad del futuro que los gerentes enfrentan en las organizaciones. En este contexto, Schwartz sostiene que la verdadera utilidad de los escenarios radica en su capacidad para articular y organizar las diversas alternativas ante las incertidumbres esenciales que pueden afectar los resultados de los planes en curso (Narciso, 2021).

A diferencia de un enfoque basado en predicciones unívocas, los escenarios ofrecen una herramienta que permite abordar incertidumbres cruciales. Su calidad no se mide por la precisión predictiva, sino por su habilidad para estimular la intuición, facilitar la comprensión y guiar hacia acciones efectivas. Los escenarios, a diferencia de diagramas y ecuaciones, poseen un impacto psicológico único.

En entornos donde la planificación estratégica adopta una perspectiva de largo plazo y las incertidumbres son tanto cualitativas como cuantitativas, los escenarios se revelan como instrumentos de planificación valiosos. Por ejemplo, al enfrentar cuestionamientos sobre la dirección tecnológica que una determinada industria podría tomar (como en el caso de centrales nucleares frente a centrales de gas natural), los escenarios superan las limitaciones de las variaciones cuantitativas presentes en modelos econométricos únicos. En resumen, el modelo de planeamiento de escenarios se destaca como una herramienta eficaz para abordar la incertidumbre y guiar la toma de decisiones estratégicas en contextos complejos.

Todo modelo econométrico se sustenta en hipótesis que ofrecen una perspectiva sobre el funcionamiento del mundo. Por el contrario, los escenarios incorporan enfoques cualitativos

y posibles discontinuidades, siendo de gran utilidad cuando se busca reflexionar sobre las consecuencias de cambios fundamentales que desafían dichas hipótesis.

La incertidumbre es una realidad para todas las organizaciones, y los gerentes, en muchas ocasiones, subestiman la probabilidad de cambios radicales o discontinuos que, aunque parezcan improbables, podrían alterar significativamente la estructura de un sector industrial. Pocas organizaciones incluyen planes estratégicos que consideren la gestión de escenarios en su planeamiento estratégico, un enfoque que ganó relevancia después de la década del 70. Los escenarios se presentan como una herramienta poderosa para abordar la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas (Bellomo y Oszlak, 2020).

A continuación, se presenta el modelo de escenarios industriales desarrollado por Porter (2004), el cual sigue varios pasos clave: (i) Identificación de las incertidumbres que pueden impactar la estructura del sector industrial, (ii) Determinación de los factores causales asociados, (iii) Establecimiento de suposiciones plausibles sobre cada factor causal relevante, (iv) Integración de las suposiciones de los factores individuales para crear escenarios internamente consistentes, (v) Análisis de la estructura del sector industrial que prevalecería bajo cada escenario, y (vi) Identificación de las fuentes de ventaja competitiva bajo cada uno de los escenarios planteados. Este enfoque proporciona una guía sistemática para considerar la incertidumbre en la formulación de estrategias y para evaluar las posibles fuentes de ventaja competitiva en distintos contextos futuros.

En cuanto a la toma de decisiones, esta se integra como una función esencial en el marco organizativo, abarcando aspectos como la administración, la prevención, la organización y el control. En términos contemporáneos, estas funciones se traducen en la planificación, organización, dirección y control de la organización. En este contexto, la previsión emerge como el fundamento de la planificación, al representar una función administrativa que implica la selección, entre diversas alternativas, de los objetivos, políticas, procedimientos y programas

de una organización. La capacidad de prever se vuelve crucial para la toma de decisiones informadas y estratégicas en la gestión organizativa (Galicia y Monroy, 2016).

2.1.2. Teoría de management

En lo que respecta a la teoría del management, esta aborda la capacidad de liderazgo de una organización empresarial o empresa con el propósito de alcanzar eficacia, eficiencia, rentabilidad y calidad en sus procesos. Este enfoque ha demostrado éxito en los negocios y, en cierta medida, en la gestión pública de países desarrollados. En el contexto latinoamericano, se han "implantado" sus enfoques teóricos para desarrollar la capacidad de diseñar e implementar políticas públicas efectivas (Ropa y Alama, 2022).

Peter Drucker, considerado uno de los padres fundadores de la disciplina de la administración, ha dejado un impacto significativo en la historia del management, reformando profundamente esta filosofía. Según el modelo propuesto por Drucker, se establecen algunos principios clave (Solé, 2020):

- **Descentralización:** Reconoce que tanto los recursos como los resultados no existen exclusivamente dentro de la organización, sino también fuera de ella. Por lo tanto, la consecución de objetivos depende no solo de la calidad del trabajo interno, sino también de la relación con clientes/consumidores y el marco regulatorio externo. Esto implica una política descentralizadora interna que se adapte a las necesidades externas de cada empleado.
- **Las personas como principal valor:** Drucker subraya que la inversión en talento es crucial, ya que las personas son el activo único e irremplazable. El éxito de una empresa se mide no solo por la calidad del producto o servicio, sino también por la satisfacción del cliente. Así, el enfoque recae en el equipo y cada individuo, reconociendo que el éxito de una idea está en manos de las personas.
- **El papel del gerente:** Se destaca el papel del gerente en preparar a las personas para alcanzar los objetivos establecidos. Esto implica un proceso continuo de capacitación y

coaching al incorporar nuevos miembros al equipo, seguido por el fomento de la autonomía de los trabajadores, especialmente los vendedores, para lograr metas sin constante supervisión.

- **Innovación con propósito:** Drucker aboga por la innovación, pero no como un fin en sí mismo. Sugiere que es crucial centrarse en crear la necesidad en el consumidor y en vender antes de dedicarse a la innovación. La innovación debe tener un propósito claro y no ser simplemente una moda o una repetición de ideas existentes.

- **Organización como comunidad humana:** A medida que las organizaciones crecen, existe el riesgo de que los departamentos actúen de manera autónoma. Drucker destaca la importancia de la cultura organizacional, basada en valores compartidos, visión, procesos y éxitos comunicados. Estos elementos cohesionan la compañía y unen a diferentes departamentos y equipos, asegurando que todos comprendan sus objetivos y contribuciones.

- **Viabilidad dependiente de resultados:** Enfatiza que la viabilidad de la organización está ligada a los resultados, los cuales se obtienen al aprovechar oportunidades, no solo resolviendo problemas o satisfaciendo necesidades. La organización debe estar orientada hacia la identificación y aprovechamiento de oportunidades para asegurar su sostenibilidad (Solé, 2020).

2.2. Planeamiento estratégico

La planeación estratégica, como herramienta esencial en la toma de decisiones organizacionales, se fundamenta en el análisis exhaustivo del entorno interno y externo, abarcando perspectivas micro y macroestructurales. Los modelos de planeación estratégica son delineados por el aparato burocrático de la organización, encargado de diseñar estructuras y sistemas de planes basados en el análisis contextual interno y externo. A partir de este análisis, se formula un conjunto de estrategias que se consideran apropiadas (Domínguez y Salcedo, 2016).

Este proceso estratégico es continuo y demanda una retroalimentación constante sobre el desempeño de las estrategias organizacionales. En el ámbito privado, las organizaciones disponen de indicadores claros, como utilidades, retornos sobre la inversión y ventas, que ofrecen señales sobre el rendimiento de las estrategias. Estos indicadores proveen información crucial para la toma de decisiones, validando las estrategias implementadas o indicando la necesidad de ajustes (Martínez, 2014).

En el contexto de la planeación estratégica, es esencial considerar su mecanismo de dirección, que se manifiesta a través de políticas y objetivos que identifican y valoran propuestas, redefinen y refuerzan la cultura, las estructuras y los procesos, así como el sistema de gestión, sirviendo como base para la mejora institucional, especialmente en agencias gubernamentales (Shu et al., 2018).

La articulación efectiva de la planeación estratégica con un liderazgo institucional sólido y una asignación realista de recursos se presenta como una necesidad imperante. Es crucial establecer estándares para evaluar el desempeño, identificar deficiencias y planificar mejoras oportunas, asegurando el cumplimiento de metas organizacionales (Fernández et al., 2019).

A pesar de que los vínculos estratégicos son desafiantes para todas las instituciones, la complejidad se intensifica debido a modelos internos complejos. Diversas instituciones enfrentan obstáculos internos como la falta de trabajo en equipo, ausencia de medidas planificadas, y limitaciones de capacidad, entre otros, lo que obstaculiza la elaboración efectiva del plan estratégico institucional. La gestión estratégica se destaca como fundamental para el seguimiento y evaluación, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la capacidad de la organización para monitorear, evaluar e identificar los intereses estratégicos (Ore et al., 2020).

El proceso de planeamiento estratégico se refiere a la toma de decisiones que delinear el futuro de las empresas, expresadas a través de la visión, misión y objetivos, que tienen un

origen subjetivo. En contraste, las decisiones vinculadas a las estrategias tácticas y operativas requieren competencias, actitudes y habilidades específicas. Las acciones, políticas y planes concebidos para implementar estas estrategias deben abordarse de manera prospectiva, considerando tanto la posición actual como la meta futura (Blacutt, 2019).

La elaboración del planeamiento estratégico es un proceso sistemático que involucra a todas las áreas de la empresa u organización, comparando las oportunidades del entorno con las capacidades internas para derivar los cursos de acción y objetivos a alcanzar. Dada la participación de diversas personas en la organización, las conclusiones pueden generar controversias (Rizzo y Castro, 2017).

Es crucial que el planeamiento estratégico esté articulado con el presupuesto y los programas operativos. A menudo, se presentan situaciones comunes: a) el planeamiento estratégico se ve como un ejercicio gerencial útil para el proceso reflexivo, pero queda marginado en la gestión diaria de las actividades, b) la independencia en su formulación respecto a la preparación presupuestaria acentúa la separación entre la planificación y la gestión, c) incluso en países con fuertes capacidades políticas y administrativas, los órganos subordinados a menudo deben definir sus objetivos y estrategias, supliendo la inercia institucional o la falta de capacidades analíticas y de toma de decisiones en los ámbitos que deberían establecer las direcciones políticas, d) dadas las interdependencias entre organizaciones públicas para lograr impactos integrados, el planeamiento estratégico solo puede abordar las contribuciones de la gestión de una organización, no las de los participantes en una red de políticas (Martínez, 2014).

En el contexto de la planificación estratégica, es imperativo que este proceso se vea complementado por planificaciones operativas que coordinen actividades, plazos, responsabilidades, resultados esperados y recursos. Sin esta articulación, el proceso carecerá de consecuencias efectivas para la gestión, aunque pueda servir como una forma de

autoevaluación institucional, reflexión compartida y construcción de identidad organizacional cuando se realiza de manera participativa.

En el ámbito de la salud, donde la disciplina está en constante cambio, la planificación hospitalaria se vuelve fundamental. La creación de un plan que mejore la eficiencia y seguridad de los servicios, desde la atención médica hasta el financiamiento, no solo aumentará la productividad, sino que también mejorará la imagen pública del centro, atrayendo así a nuevos clientes. Este enfoque estratégico conlleva mejoras en la cultura organizacional, el presupuesto operativo, las metas y objetivos, la gestión de riesgos, la contabilidad de costos y la planificación de capital, brindando beneficios generales a la organización.

El planeamiento estratégico en el ámbito hospitalario se presenta como un proceso lógico para anticipar el futuro, permitiendo su estudio y simulación. Esto posibilita la identificación de oportunidades o amenazas que podrían pasar desapercibidas, brindando la oportunidad de tomar medidas preventivas. Además, establece un marco claro para la toma de decisiones diarias y destaca elecciones fragmentadas, desalineadas o basadas en juicios personales de valor (UNIR, 2021).

2.2.1. Importancia del planeamiento estratégico

En el ámbito del planeamiento estratégico, se destacan tres acciones fundamentales que son esenciales para la efectividad del proceso. En primer lugar, es importante determinar la dirección de la empresa. Un plan estratégico proporciona una guía clara que permite a los empleados entender el camino a seguir para alcanzar los objetivos establecidos. En segundo lugar, es necesario definir la situación actual de la empresa. Conocer los recursos disponibles es fundamental para trazar un rumbo efectivo, lo que implica identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

También es importante definir la propuesta de valor y las ventajas competitivas de la empresa. Finalmente, la formulación de la estrategia es un aspecto clave, ya que establecer

objetivos por sí solo no es suficiente sin un plan para alcanzarlos. En este proceso, se deben definir acciones a corto y largo plazo que sean medibles, específicas, realistas, relevantes y con plazos determinados. Estas acciones guiarán el camino hacia el logro de los objetivos estratégicos (Plaza, 2019).

Del mismo modo, resulta fundamental entender que la relevancia del planeamiento estratégico puede variar según el tipo de organización. Las prioridades pueden diferir significativamente entre una entidad orientada a la producción y una enfocada en servicios. Esta variabilidad en las prioridades subraya la necesidad de adaptar el enfoque estratégico a las características específicas de cada tipo de organización.

En cuanto a la vinculación entre la planificación estratégica y el proceso presupuestario, es esencial considerar que el plan estratégico debe guiar la asignación de recursos, teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias existentes. Si el plan no se ajusta a las limitaciones financieras, puede volverse difícil de implementar. Por otro lado, si el proceso presupuestario domina la asignación de recursos, es necesario integrarlo con objetivos estratégicos que se alineen con las metas de desarrollo esperadas. De lo contrario, se corre el riesgo de financiar actividades sin un rumbo claro, lo que podría comprometer la efectividad del plan estratégico (Boisier et al., 2014).

2.2.2. El planeamiento estratégico en el sector público

En el ámbito de la planificación estratégica en el sector público, es crucial destacar que este proceso implica la formulación y ejecución de planes operativos específicos por parte de las entidades gubernamentales. Estos planes, ya sean a corto, mediano o largo plazo, sirven como guía para orientar a la entidad hacia el logro de metas y objetivos predefinidos (Cabrera, 2021).

En las organizaciones del ámbito público, la transparencia en las señales no siempre es evidente, y la creación de indicadores para supervisar el progreso de las estrategias representa

un desafío constante. En este contexto, resulta esencial evaluar el impacto tanto a nivel organizacional como social que ha tenido la implementación de la planificación estratégica en el sector público.

El desarrollo del proceso de planificación estratégica en el ámbito gubernamental implica la toma de decisiones acerca de diversas alternativas de acción con los recursos presupuestarios asignados por el Estado. Aunque, en muchos países, los márgenes de discreción para la asignación de recursos están predefinidos o condicionados por límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permite identificar las opciones más adecuadas en términos de asignación de recursos y sus consecuencias en la entrega de bienes y servicios, así como su impacto social. Es importante destacar que el objetivo fundamental de las instituciones públicas es generar un impacto social para promover el buen vivir (Cepeda y Cifuentes, 2019).

En este contexto, el plan estratégico no solo es un documento que delinea las acciones y estrategias a seguir en el corto y medio plazo, sino que también especifica políticas concretas y líneas de actuación orientadas a lograr los objetivos establecidos. Además, establece intervalos de tiempo precisos para cada acción propuesta, incluyendo la asignación de recursos necesarios. Todos los objetivos alcanzables deben alinearse con las oportunidades y amenazas presentes en el entorno para garantizar una planificación efectiva (Rodríguez, 2021).

En líneas generales, al emprender un proceso de planificación estratégica, una institución se involucra en un análisis detallado de los aspectos fundamentales que influyen en su gestión. Dichos aspectos están relacionados con los procesos administrativos que la institución debe gestionar de acuerdo con su misión, buscando identificar los procesos más eficientes que permitan ofrecer servicios con la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos (Charry, 2018).

Es importante resaltar la conexión intrínseca entre el planeamiento estratégico y el control de gestión. El proceso de establecimiento de objetivos constituye la base para la

definición de metas y la programación de actividades que se someterán a seguimiento a lo largo del ciclo de programación, formulación, ejecución presupuestaria y evaluación de la gestión (Cepeda y Cifuentes, 2019).

Lamentablemente, en ciertas circunstancias, la falta de un plan estratégico en las instituciones públicas hace que algunos objetivos queden sujetos a urgencias y necesidades coyunturales, careciendo de un horizonte común que les dé contexto. Esta situación conduce a la improvisación, a la superposición de esfuerzos y a la adopción de decisiones contradictorias, aspectos que, durante extensos períodos, han caracterizado a algunos estados que enfrentan crisis recurrentes y recurren a medidas de emergencia. En consecuencia, la implementación efectiva del planeamiento estratégico en el sector público se presenta como una herramienta vital para superar estas limitaciones y garantizar una gestión más coherente y eficiente.

2.2.4. El planeamiento estratégico en el contexto hospitalario

La creciente complejidad en las ciencias médicas requiere que médicos generales y especialistas cuenten con servicios hospitalarios eficaces que garanticen una atención de calidad y un entorno seguro para los pacientes. En este contexto, el plan estratégico de un hospital se vuelve fundamental, ya que proporciona el rigor técnico necesario para una atención sanitaria adecuada (Chong et al., 2024).

En Perú, gestionar un centro de salud, ya sea público o privado, implica enfrentar desafíos que afectan los objetivos a corto y largo plazo. Por lo tanto, es esencial que los gestores desarrollen un plan de acción que les permita tomar decisiones informadas y anticipar problemas, lo cual es crucial para la supervivencia y sostenibilidad del hospital.

El planeamiento estratégico hospitalario es un proceso proactivo y estructurado que define el futuro deseado de la organización y establece las directrices para lograrlo. Su propósito es cumplir los objetivos de manera efectiva, mejorar la productividad, garantizar la calidad del servicio, optimizar procesos y recursos médicos. Este plan debe abordar las

expectativas y necesidades del hospital, detallando objetivos futuros y estrategias para alcanzarlos, mientras considera la legislación en salud y las demandas de costos, calidad y eficiencia (Montero, 2021).

Dado el constante cambio en el campo de la medicina, la planificación hospitalaria se ha vuelto indispensable. Un buen plan no solo mejora la eficiencia y seguridad de los servicios, sino que también refuerza la imagen pública del hospital, atrayendo nuevos pacientes. Además, facilita mejoras en la cultura organizacional, el presupuesto, la gestión de riesgos y la contabilidad de costos.

El proceso de planificación estratégica permite anticipar el futuro a través del análisis y simulación de escenarios, identificando oportunidades y amenazas antes de que surjan, y estableciendo un marco claro para la toma de decisiones diarias.

La implementación de un plan estratégico en un hospital requiere varios pasos clave para asegurar su efectividad. Primero, es esencial evaluar el estado actual del hospital, considerando el tipo de centro, la productividad de los servicios y el estado de los equipos médicos para identificar cambios necesarios y prioridades. Luego, se debe analizar el futuro del hospital, revisando las tendencias en la práctica médica, tecnología y legislación para anticipar cambios y preparar al hospital para enfrentar estos desafíos (Vásquez y Montenegro, 2023).

Establecer objetivos claros y alcanzables en el corto plazo es crucial para una gestión eficiente de los recursos. Estos objetivos deben ser específicos y alinearse con las metas del hospital, que deben abordar las necesidades del paciente. Una vez definidos, el plan debe ser comunicado a socios, proveedores, y personal para obtener retroalimentación y mejorar el plan (UNIR, 2023).

Es necesario realizar un seguimiento continuo para evaluar el cumplimiento de los objetivos, tanto interna como externamente, y estar dispuestos a ajustar el plan según sea

necesario. El director de Hospitales debe fijar metas a tres o cinco años, abarcar todas las áreas del centro, y ajustar estrategias poco efectivas. Finalmente, la misión, visión y estrategia deben estar integradas, y el presupuesto debe ser respetado, con metas realistas y medidas de monitoreo regular del progreso (Matute y Murillo, 2021).

Como se puede observar, la planificación hospitalaria es un proceso metódico, lógico y integral que facilita la implementación de cambios necesarios, significativos y sostenibles en un centro médico. Evaluar la situación actual, construir una visión común del futuro deseado y determinar la mejor estrategia para cerrar la brecha entre la realidad y los objetivos son tareas que requieren una preparación excepcional.

2.2.3. Matriz FODA

La matriz FODA, también conocida como matriz SWOT, constituye una herramienta estratégica fundamental en el análisis y la formulación de estrategias organizacionales. Su objetivo principal es evaluar de manera sistemática las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización, con el fin de desarrollar estrategias informadas y efectivas (Vitale Travník, 2021).

Esta herramienta se puede aplicar eficazmente en el ámbito hospitalario para evaluar la situación de un hospital y desarrollar estrategias que mejoren su rendimiento y capacidad de respuesta a las necesidades del entorno.

2.2.3.1. Fortalezas (F). Las fortalezas en una organización se definen como los atributos internos y recursos que le otorgan una ventaja competitiva. Estos elementos pueden incluir capacidades distintivas, recursos valiosos, tecnología avanzada o competencias del personal, lo que permite a la organización sobresalir frente a sus competidores (Molina y Salazar, 2023).

En el ámbito hospitalario, las fortalezas se manifiestan en varios aspectos clave. Uno de los principales atributos es el personal médico y de enfermería altamente capacitado y con

experiencia. Este recurso humano especializado no solo asegura un cuidado de calidad para los pacientes, sino que también contribuye a una atención más eficiente y efectiva (Rodríguez, 2022).

Además, los equipos médicos modernos y sistemas de gestión hospitalaria eficientes representan una fortaleza crucial. La tecnología avanzada en equipos médicos permite realizar diagnósticos precisos y tratamientos avanzados, mientras que los sistemas de gestión mejoran la administración hospitalaria y la coordinación de servicios (Rodríguez, 2024).

Otro aspecto importante es la buena reputación en la comunidad y un historial comprobado de calidad en el cuidado de los pacientes. Esta reputación positiva refuerza la confianza de los pacientes y de la comunidad en general, lo que puede atraer más pacientes y fomentar relaciones positivas con otros actores del sector salud.

Finalmente, las certificaciones de calidad y acreditaciones por organismos reguladores son indicativos de que el hospital cumple con altos estándares y regulaciones en la prestación de servicios. Estas acreditaciones no solo aseguran la calidad de los servicios ofrecidos, sino que también proporcionan una garantía adicional a los pacientes sobre la excelencia y fiabilidad del hospital.

En conjunto, estas fortalezas no solo contribuyen al desempeño superior del hospital, sino que también consolidan su posición competitiva en el sector salud, facilitando una atención de alta calidad y una gestión eficiente (Cueva et al., 2021).

2.2.3.2. Oportunidades (O). Los factores externos que una organización puede aprovechar para generar beneficios o ventajas se conocen como oportunidades. Estos factores pueden provenir de diversas fuentes, como tendencias de mercado, cambios regulatorios, innovaciones tecnológicas o brechas en el mercado que la organización tiene la capacidad de capitalizar (Rocha, 2021).

En el contexto hospitalario, estas oportunidades pueden ser especialmente valiosas para mejorar el funcionamiento y los servicios del hospital. Por ejemplo, los avances tecnológicos representan una oportunidad significativa, ya que la incorporación de nuevas tecnologías médicas y de información puede mejorar tanto el diagnóstico como el tratamiento de los pacientes. Además, los cambios en la regulación, como las políticas gubernamentales que fomentan la mejora de la atención sanitaria o que proporcionan financiamiento adicional, pueden ofrecer nuevas formas de apoyo y recursos para el hospital (Llarrull, 2021).

Otro aspecto relevante es el cambio demográfico, que incrementa la demanda de servicios de salud debido al envejecimiento de la población o al crecimiento demográfico general. Este aumento en la demanda puede representar una oportunidad para expandir los servicios ofrecidos o mejorar la infraestructura existente (Cueva et al., 2021).

Finalmente, la posibilidad de formar alianzas estratégicas con otras instituciones de salud, centros de investigación o universidades puede abrir nuevas vías para la colaboración, el intercambio de conocimientos y la mejora continua de los servicios ofrecidos. Al aprovechar estas oportunidades, el hospital puede fortalecer su posición y mejorar su capacidad para atender las necesidades de la comunidad de manera más efectiva (Llarrull, 2021).

2.2.3.3. Debilidades (D). Los factores internos que se identifican dentro de la organización pueden representar limitaciones o áreas que requieren mejora significativa. Entre estas debilidades, se encuentran deficiencias en recursos, carencias en competencias clave, procesos ineficientes y problemas de gestión que afectan la efectividad organizacional (Molina y Salazar, 2023).

En el contexto hospitalario, estos factores pueden manifestarse de varias maneras. En primer lugar, los recursos financieros limitados pueden impedir la inversión necesaria en infraestructura y tecnología, lo que puede afectar la capacidad del hospital para ofrecer servicios de calidad. Además, los problemas de gestión pueden conducir a ineficiencias

administrativas que no solo deterioran la calidad del servicio, sino que también pueden impactar negativamente en la moral del personal (Llarrull, 2021).

Otro aspecto relevante es la deficiencia en infraestructura, donde las instalaciones envejecidas o inadecuadas pueden no cumplir con los estándares modernos, comprometiendo así la calidad de la atención brindada. Finalmente, la escasez de personal puede representar un desafío considerable, dado que las dificultades para reclutar y retener a profesionales altamente calificados pueden limitar la capacidad del hospital para operar eficientemente y satisfacer las necesidades de los pacientes (Cueva et al., 2021).

2.2.3.4. Amenazas (A). Los factores externos que presentan riesgos o desafíos para una organización se conocen como amenazas. Estas amenazas pueden manifestarse de diversas formas, como la competencia intensa, los cambios adversos en el entorno económico o regulatorio, y las condiciones del mercado que impactan negativamente en la organización (Rocha, 2021).

En el contexto hospitalario, algunas amenazas notables incluyen la competencia intensiva, representada por la presencia de otros hospitales o clínicas que ofrecen servicios similares o incluso mejores. Además, los cambios en las políticas de salud, tales como modificaciones en las políticas de reembolso o en la cobertura de seguros, pueden afectar significativamente la financiación (Llarrull, 2021).

Otro desafío considerable es la crisis sanitaria, que engloba emergencias de salud pública, como pandemias, que incrementan la demanda de servicios y pueden desbordar los recursos disponibles (Jaraiseh, 2021).

Finalmente, los riesgos económicos, como las recesiones económicas, pueden reducir el presupuesto disponible para el sector salud, afectando la capacidad de los hospitales para operar de manera efectiva (Ruiz et al., 2023).

2.2.4. *Aplicación de la Matriz FODA en organizaciones de salud*

El análisis interno se enfoca en la evaluación minuciosa de las fortalezas y debilidades de la organización. Este proceso implica examinar detalladamente los recursos disponibles, las capacidades, los procesos operativos y los resultados actuales. El objetivo es identificar tanto los aspectos positivos que pueden ser aprovechados como las áreas que requieren mejoras. En el contexto hospitalario, esto incluye una revisión exhaustiva de los recursos, la infraestructura, el personal y los procesos internos (Castro y Barreto, 2022).

Por otro lado, el análisis externo se centra en investigar las oportunidades y amenazas que provienen del entorno externo y que podrían influir en el desempeño de la organización. Este análisis abarca la investigación de tendencias del mercado, condiciones económicas, fuerzas competitivas y otros factores externos relevantes. En el sector salud, esto incluye el examen de las tendencias actuales, las políticas gubernamentales, y los cambios en la demografía y el entorno económico que podrían impactar en el funcionamiento del hospital (Castro y Barreto, 2022).

Una vez identificados los factores clave mediante el análisis FODA, se procede a desarrollar estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades, al tiempo que se aborden las debilidades y se mitiguen las amenazas. Entre las estrategias posibles se encuentran la diversificación de servicios, la expansión hacia nuevos mercados, la optimización de procesos internos y la gestión de riesgos. Por ejemplo, se podrían formular estrategias para mejorar la eficiencia operativa, aprovechar la tecnología emergente o reforzar la capacitación del personal, utilizando los recursos y capacidades de la organización de manera efectiva mientras se afrontan los desafíos y se aprovechan las oportunidades del entorno (Castro y Barreto, 2022).

En esa línea de ideas, la matriz FODA proporciona una visión comprensiva del entorno del hospital, ayudando a identificar áreas clave para la mejora y la planificación estratégica. Este análisis detallado permite a la institución no solo reconocer sus fortalezas y aprovechar

las oportunidades disponibles, sino también abordar las debilidades y enfrentar las amenazas que podrían comprometer su efectividad (Larreategui, 2024).

Al integrar los hallazgos de la matriz FODA en la estrategia del hospital, se pueden desarrollar planes de acción que optimicen el desempeño organizacional, mejoren la calidad del cuidado de los pacientes y fortalezcan la capacidad de respuesta ante desafíos emergentes. Esto es especialmente relevante en un entorno de atención médica en constante evolución, donde la adaptabilidad y la proactividad son esenciales para mantener la competitividad y asegurar resultados positivos en la atención sanitaria. La aplicación de la matriz FODA, por lo tanto, actúa como una herramienta fundamental para guiar el desarrollo de estrategias que respondan a las dinámicas del sector salud y promuevan la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la institución (Contreras et al., 2024).

Según se ha podido determinar, la Matriz FODA es una herramienta esencial para la evaluación y planificación estratégica en organizaciones de salud. Permite identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, facilitando la formulación de estrategias efectivas. Al integrar estos hallazgos, las instituciones pueden optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y la calidad del cuidado, y adaptarse a un entorno en constante cambio, promoviendo así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

2.2.5. Dimensiones de la variable planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es un proceso que incluye tanto la creación como la implementación de estrategias para alcanzar metas y objetivos específicos. Este proceso puede analizarse desde múltiples dimensiones, lo que permite evaluar y comprender su impacto y efectividad dentro de una organización. En el sector público, este procedimiento es fundamental para la modernización del Estado, ya que se basa en la adopción de un enfoque centrado en los resultados. De esta manera, las acciones de las entidades se dirigen a atender

tanto las necesidades internas como las de la ciudadanía, asegurando un uso eficiente de los recursos públicos (Mintzberg, 2023).

Las etapas o dimensiones del planeamiento estratégico han sido ampliamente discutidas por diversos autores en los campos de gestión y administración; sin embargo, Henry Mintzberg es uno de los autores más destacados, influyentes y relevantes en el campo de la gestión estratégica que ha explorado en profundidad las etapas del planeamiento estratégico. Junto con otros expertos como Quinn y Porter, Mintzberg ha contribuido significativamente a la conceptualización de este proceso (Van Bree, 2021).

Mintzberg argumentó que el planeamiento estratégico es un proceso complejo que incluye la formulación de objetivos y estrategias, así como su ejecución y control. Estos componentes también se encuentran en muchos modelos de planeamiento estratégico, como el modelo de Fred David y el modelo de Wheelen y Hunger (Luthans et al., 2021).

Asimismo, Mintzberg propuso un enfoque integral que descompone el planeamiento estratégico en dimensiones esenciales, cada una de las cuales juega un papel importante en la formulación y ejecución de estrategias dentro de una organización. Estas dimensiones permiten una evaluación más detallada de cómo se desarrollan y aplican las estrategias, proporcionando un marco para analizar su efectividad y adaptabilidad en diferentes contextos organizacionales:

2.2.5.1. Formulación de objetivos. Los objetivos estratégicos son las metas formuladas a nivel estratégico que una organización busca alcanzar en un período determinado. Desempeñan un papel fundamental al identificar lo que es realmente importante en la estrategia organizacional, alineándose con la visión, misión y valores de la entidad. Estos objetivos orientan las acciones y recursos necesarios para su logro. Es crucial que sean claros, coherentes, medibles y alcanzables (Sainz, 2018).

La formulación de objetivos estratégicos no solo orienta a la organización, sino que también garantiza que la estrategia esté alineada con los valores fundamentales de la entidad (Krieger et al., 2020).

Estos objetivos juegan un papel crucial en la planificación estratégica, ya que permiten una conexión efectiva entre los recursos disponibles y las metas establecidas. El planeamiento estratégico, al proporcionar herramientas y métodos específicos, mejora la eficiencia de las instituciones estatales. Su objetivo es superar los desafíos históricos de la administración pública y enfrentar las crisis contemporáneas con un enfoque más maduro. En la actualidad, los objetivos nacionales están definidos en el Plan Visión del Perú al 2050, publicado por CEPLAN (Hegel, 2021).

En ese sentido, puede determinarse que la formulación de objetivos es clave en la planificación estratégica, ya que define las metas que la organización busca alcanzar en un período determinado. Estos objetivos, al alinearse con la visión, misión y valores de la entidad, guían las acciones y la asignación de recursos. Su claridad y viabilidad son esenciales para asegurar una estrategia efectiva y coherente. Además, la formulación de objetivos facilita la conexión entre recursos y metas, y mejora la eficiencia institucional, abordando tanto desafíos históricos como contemporáneos en la administración pública.

2.2.5.2. Formulación de estrategias. Las estrategias son los métodos utilizados para lograr los objetivos a largo plazo de una organización. En el ámbito empresarial, estas estrategias abarcan una variedad de acciones, como la expansión geográfica, la diversificación, las adquisiciones, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las asociaciones empresariales. Como decisiones clave tomadas por la gerencia, estas estrategias demandan una asignación significativa de recursos por parte de la organización (Cuenca, 2018).

Asimismo, las estrategias impactan no solo las finanzas a largo plazo, con un horizonte mínimo de cinco años, sino que también guían a la organización hacia el futuro. Su efecto se extiende a distintas funciones y divisiones dentro de la entidad, exigiendo una valoración exhaustiva de los factores tanto externos como internos que enfrenta la organización (Peñafiel et al., 2020).

La formulación de estrategias, después de realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, implica la toma de decisiones sobre las actividades a largo plazo para abordar de manera efectiva las oportunidades y amenazas, mientras se optimizan las fortalezas y se mitigan las debilidades. Este proceso incluye la definición de la misión y visión, el establecimiento de objetivos estratégicos y la determinación de las principales líneas de acción de la organización (Sainz, 2018).

Para formular estrategias en una organización, los gerentes deben fundamentar sus decisiones en procesos objetivos y en un plan de acción detallado, conocido como planificación estratégica. Este proceso implica el análisis de diversas matrices que, al integrarse, permiten definir estrategias precisas y detalladas, las cuales orientarán las acciones en la gestión administrativa (Peñafiel et al., 2020).

Dentro de estas matrices, la matriz FODA es crucial, ya que permite realizar un análisis exhaustivo de la situación de la organización al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Una vez evaluados los factores internos y externos, se crean opciones estratégicas para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades y evitar los efectos negativos de las amenazas sobre la organización (Lazzati, 2018).

Esta etapa resulta necesaria para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización. Implica la creación de métodos específicos, como la expansión o diversificación, que orientan el desarrollo futuro de la entidad. Este proceso, que inicia con un análisis FODA,

y culmina en la definición de misión, visión, y objetivos estratégicos, requiere una considerable asignación de recursos y tiene un impacto duradero en las finanzas y en varias áreas de la organización.

2.2.5.3. Ejecución. La fase de implementación o ejecución de las estrategias, frecuentemente denominada etapa de acción en la administración estratégica, es generalmente considerada como la más compleja del proceso (Ramos, 2020).

La ejecución, frecuentemente subestimada en el contexto organizacional actual, trasciende la simple aplicación de tácticas. Es una disciplina y un sistema que deben integrarse plenamente con la estrategia, los objetivos y la cultura de la organización. En un entorno centrado en la implementación, los gestores diseñan estrategias que sirven como mapas detallados y las organizan de manera que garanticen su efectiva ejecución (Lazzati, 2018).

La ejecución es un proceso estructurado que demanda un análisis detallado de los aspectos operativos y estratégicos, acompañado de una revisión constante, un seguimiento minucioso y una rendición de cuentas continua. Este proceso abarca desde la elaboración de supuestos sobre el negocio y la evaluación de la capacidad organizacional, hasta la integración de la estrategia con las operaciones y las personas responsables de su ejecución. Además, implica la coordinación de estas personas y sus áreas, así como la alineación de las recompensas con los resultados obtenidos (Ramos, 2020).

Para alcanzar una ejecución estratégica exitosa, es fundamental emplear diferentes enfoques o modelos que incluyan aspectos esenciales como la planificación, la estructura organizacional, la gestión y el intercambio de información, los controles de ejecución, la gestión del cambio, la transformación cultural, y el poder e influencia en el proceso. La implementación de estrategias se considera un factor clave para obtener resultados positivos y asegurar el éxito organizacional (Sainz, 2018).

En ese sentido, puede determinarse que, la fase de ejecución en la administración estratégica es la más compleja, ya que va más allá de la simple aplicación de tácticas e implica una integración total con la estrategia, los objetivos y la cultura organizacional. Requiere un proceso estructurado que incluya análisis operativos y estratégicos, revisión continua, seguimiento minucioso y rendición de cuentas. Es crucial coordinar personas y áreas, alinear recompensas con resultados y emplear enfoques que aborden la planificación, estructura organizacional, gestión de la información, controles de ejecución y transformación cultural para asegurar el éxito organizacional.

2.2.5.4. Control y seguimiento. Este proceso constituye una evaluación exhaustiva e imparcial que examina la eficacia, eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos estratégicos establecidos en el plan institucional. Esta evaluación se lleva a cabo mediante la medición de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, que permiten evaluar los resultados obtenidos a través del Plan Operativo Anual (POA) (Banguero et al., 2018).

El seguimiento y control funcionan como una herramienta de gestión clave que ofrece información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos del plan. Al detectar desviaciones, permite tomar decisiones informadas. Su propósito principal es evaluar el avance y el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución (Ramos, 2020).

Para llevar a cabo un control y seguimiento efectivo del Plan Estratégico, es esencial contar con una metodología que brinde datos exactos sobre el avance. Esta metodología facilita la toma de decisiones organizativas y permite modificar la planificación estratégica según los cambios en el entorno (Lazzati, 2018).

El seguimiento del Plan se realiza a través de las acciones definidas y los compromisos adquiridos por los responsables de cada línea estratégica en los planes de acción anuales. La integración de estos planes de diferentes áreas forma el Plan Operativo Anual. El avance de las

acciones se mide de acuerdo con el seguimiento anual realizado por los responsables de cada línea estratégica (Banguero et al., 2018).

Para realizar el seguimiento y control del Plan Estratégico, se utilizará una herramienta informática que permitirá a los responsables de las líneas de actuación registrar las acciones anuales y luego informar sobre el progreso de estas acciones (Ramos, 2020).

En ese sentido, se puede establecer que control y seguimiento es un proceso de evaluación que mide la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos del plan institucional. Utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar los resultados del Plan Operativo Anual (POA) y permite detectar desviaciones y tomar decisiones informadas. Su propósito es supervisar el progreso y éxito en el cumplimiento de los objetivos, adaptando la planificación estratégica según los cambios en el entorno. Para un control efectivo, se utiliza una metodología precisa y una herramienta informática para registrar y monitorear el avance de las acciones anuales.

2.3. Gestión institucional

El concepto de gestión, considerado generalmente como sinónimo de administración, gerencia o dirección, se refiere a la capacidad de llevar a cabo, de manera eficaz, la planificación estratégica y operativa de una organización. Implica la administración eficiente de recursos, la toma de decisiones fundamentadas en opciones y alternativas, así como la búsqueda de un desempeño que se alinee con los objetivos futuros proyectados (Rubio et al., 2019).

En esencia, la gestión se traduce en la ejecución adecuada de acciones planificadas con el fin de alcanzar objetivos, seguida de una evaluación para medir el grado de consecución. Siguiendo el enfoque del Círculo de Deming, se sostiene que a través de ciclos continuos se puede gestionar la mejora continua, estableciendo metas más ambiciosas una vez que se han logrado los objetivos propuestos (Vásquez, 2019).

Cuando se refiere a la gestión institucional, se habla de las características del modelo organizativo adoptado por una institución para lograr el cumplimiento de sus propósitos. Este ámbito abarca las formas en que la institución planifica, ejecuta y evalúa sus actividades, siempre con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles. La gestión institucional, por lo tanto, se centra en el diseño y la implementación de estrategias que garanticen el éxito y la eficacia de la organización en la consecución de sus metas (Rubio et al., 2019).

La gestión institucional se configura como un enfoque multidisciplinario que aborda los problemas, oportunidades y desafíos vinculados a las acciones gerenciales y sus repercusiones en el logro de objetivos y la toma de decisiones adecuadas. Este enfoque se extiende a todos los ámbitos de la organización, siendo conceptualizado de manera integral para respaldar el desarrollo de prácticas y conceptos que alinean la entidad desde sus fundamentos. La gestión institucional busca la cohesión de una institución definida de manera clara, abarcando aspectos que van desde sus políticas y capital humano hasta sus operaciones y procedimientos (Jiménez, 2012).

Dentro de los desafíos comunes en la gestión institucional, se encuentra la imprecisión en la definición de misiones y objetivos en las organizaciones públicas, así como la posible multiplicidad de responsabilidades asignadas por razones coyunturales que se vuelven permanentes. Existe un consenso entre muchos empleados públicos sobre la importancia de orientar las instituciones hacia el servicio a la sociedad, con un espíritu dinámico y constructivo. Se espera que los funcionarios públicos compartan un compromiso hacia el futuro de los ciudadanos (González et al., 2019).

Desde el marco estratégico, el estilo de gestión institucional se presenta como un elemento que contribuye a mejorar la eficiencia de las autoridades, proporcionándoles un entorno estimulante y un conjunto práctico de técnicas para alcanzar objetivos. Además, promueve una forma de gestión que puede ser transmitida fácilmente y que se desarrolla, evalúa

y perfecciona de manera democrática. Los propios funcionarios y autoridades, en consonancia con las orientaciones gubernamentales, interactúan para definir las características de las planificaciones estratégicas y operativas, así como los métodos para lograr los objetivos y normas de desempeño establecidos.

La gestión institucional se presenta como una modalidad de administración de recursos, orientada hacia un rendimiento mejorado, donde los beneficios primordiales están dirigidos a la ciudadanía cuando se analiza en un contexto más amplio. En este sentido, su evaluación se percibe como uno de varios subsistemas que operan dentro de un sistema de gestión más abarcador. Este enfoque incorpora la mayoría de los principios de administración ampliamente aceptados, brindando varias ventajas, entre ellas, una evaluación más precisa y de calidad en relación con la misión y los objetivos estratégicos y operativos de una organización pública (Hernández et al., 2019).

La gestión institucional se configura como el medio para que las organizaciones alcancen resultados más destacados en beneficio de la población. Se convierte en un proceso sistémico, flexible e integral orientado a obtener resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Este enfoque se contextualiza dentro de la gestión por resultados, cuyo propósito es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público. El objetivo final es lograr una mayor eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño para contribuir al desarrollo local de manera más impactante (Gargantini y Pedrotti, 2018).

2.3.1. Modelo de gestión hospitalaria

En el contexto peruano, la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud ha elaborado un documento que presenta el Modelo de Gestión Hospitalaria como el marco conceptual y operativo de referencia para regular la gestión hospitalaria por parte del Estado. Este modelo se define a través de un conjunto integral de políticas, sistemas,

componentes, procesos e instrumentos. Al operar de manera coherente, estos elementos establecen la guía para supervisar y conducir los servicios de salud en el segundo y tercer nivel de atención, así como para dirigir la organización hospitalaria. La implementación de este modelo facilita la toma de decisiones adecuadas y oportunas, contribuyendo al logro de los objetivos tanto sanitarios como económicos, dentro del contexto de una red de servicios de salud en el segundo y tercer nivel de atención (Vásquez, 2019).

2.3.1.1. Lineamientos de política de gestión hospitalaria. El Modelo de Gestión Hospitalaria se alinea con los Lineamientos de Política de Salud 2007-2020 y adopta los principios establecidos en el Documento Técnico del Modelo de Atención Integral de Salud. Estos principios comprenden: (i) La solidaridad como guía fundamental. (ii) La aspiración legítima de universalizar el acceso a la salud. (iii) La familia como la unidad básica de salud para abordar. (iv) La coherencia entre la integridad de la persona y la atención brindada. (v) La inquebrantable exigencia de eficacia y eficiencia. (vi) El derecho ciudadano a recibir servicios de salud de calidad. (vii) La equidad como principio elemental de justicia social. Además, se toman en cuenta los siguientes lineamientos (Vásquez, 2019):

Tabla 1

Lineamientos de política que orientan al modelo de gestión hospitalaria.

Lineamiento	Definición
Orientación al usuario	En los procesos hospitalarios, es crucial priorizar las necesidades de los usuarios y adaptarse a cambios sociales y epidemiológicos. La flexibilidad organizativa permite al hospital ofrecer respuestas ágiles y claras para satisfacer las necesidades de salud de la comunidad.
La productividad social de la gestión hospitalaria basada en la excelencia	El hospital debe buscar la productividad mejorando los resultados clínicos, aumentando el impacto social y optimizando el uso de recursos. Para alcanzar la excelencia institucional, es esencial que los profesionales de la salud participen activamente en la gestión eficiente de los recursos, manteniendo un enfoque constante en la calidad de la gestión clínica.
Autonomía responsable en el contexto de coordinación e integración en redes	La autonomía hospitalaria busca flexibilidad y eficacia para atender las necesidades de los usuarios sin desintegrar el sistema de atención. Su meta es obtener competencias para adaptar la oferta de servicios hospitalarios en redes de salud integradas y cooperativas. La autonomía debe incluir competencias y responsabilidades, permitiendo al equipo de gestión maniobrar eficientemente con los recursos para cumplir su misión.
Gestión contractual	La autonomía en la gestión hospitalaria implica compromisos entre diversos niveles o actores, basados en contratos y negociaciones. Se integra en instrumentos de evaluación de rendimiento, donde la eficiencia en la asignación de recursos, los resultados financieros y clínicos, así como la calidad de atención, son evaluados. La gestión contractual implica una interacción bidireccional entre niveles (nacional, regional) y la dirección del hospital, conectando con las unidades productoras de servicios de salud.
Pluralismo financiero	Los financiadores de un hospital tienden a diversificarse, pudiendo coexistir varios financiadores simultáneamente.
Participación social	La participación ciudadana acerca el hospital a la comunidad y proporciona a las personas una vía para hacer valer sus derechos y deberes en el ámbito de la salud.
Transparencia y responsabilidad	La responsabilidad en el hospital implica asumir conscientemente las consecuencias de las acciones frente a los usuarios y los proveedores de recursos. Esta responsabilidad se extiende hacia la red de servicios de salud, la comunidad y las autoridades públicas.

Fuente: Vásquez (2019)

2.3.2. Gestión institucional en el contexto hospitalario

La gestión institucional en el contexto hospitalario se refiere al proceso de dirigir y coordinar todas las actividades y recursos dentro de un hospital para alcanzar sus objetivos organizacionales y ofrecer atención de calidad a los pacientes (Flores y Barbarán, 2021).

Este tipo de gestión abarca una amplia gama de funciones y responsabilidades esenciales para el funcionamiento efectivo del centro de salud. Primero, la gestión institucional implica la planificación estratégica, que establece la dirección y las prioridades del hospital. Esto incluye la formulación de objetivos a largo y corto plazo, la identificación de recursos necesarios, y la implementación de políticas y procedimientos para mejorar la eficiencia y

eficacia del servicio. En segundo lugar, la organización es clave. Esto se refiere a la estructura jerárquica del hospital, la asignación de roles y responsabilidades, y la coordinación entre diferentes departamentos y servicios. La correcta organización asegura que todos los aspectos del hospital funcionen de manera coherente y eficiente (UNIR, 2023).

Además, la gestión institucional implica la supervisión y control de la calidad de los servicios prestados. Esto incluye la implementación de estándares y protocolos para garantizar que la atención al paciente sea segura, eficaz y conforme a las mejores prácticas médicas. Otro aspecto importante es la gestión de recursos humanos. Esto abarca la contratación, capacitación y retención de personal médico y administrativo, así como la evaluación del desempeño y la promoción de un ambiente laboral positivo (García, 2024).

La gestión financiera también es crucial; es por ello que, los hospitales deben gestionar su presupuesto de manera eficiente, controlar los costos y asegurar la sostenibilidad financiera. Esto incluye la planificación de inversiones, la gestión de ingresos y egresos, y la búsqueda de fuentes de financiamiento (Matute y Murillo, 2021).

Finalmente, la gestión institucional en un hospital debe adaptarse continuamente a los cambios en el entorno de la salud, como avances tecnológicos, cambios en la legislación y nuevas necesidades de los pacientes. La capacidad de adaptación y respuesta rápida a estos cambios es esencial para mantener la relevancia y efectividad del hospital en el tiempo (Vásquez y Montenegro, 2023).

En ese sentido, la gestión institucional en el contexto hospitalario abarca la planificación estratégica, organización, control de calidad, gestión de recursos humanos y financieros, y la capacidad de adaptación a cambios, con el objetivo de proporcionar una atención médica de alta calidad y asegurar el buen funcionamiento del centro de salud.

2.3.3. Dimensiones de la gestión institucional

La gestión institucional involucra dos dimensiones muy importantes, el manejo de recursos y el logro de objetivos, lo cual, se puede sintetizar en hacer posible la eficiencia y la eficacia de la gestión. Peter Drucker, es uno de los principales representantes quien también ha abordado estos conceptos en su trabajo, en sus escritos sobre administración y efectividad organizacional, explora cómo las organizaciones deben lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Peter Drucker, reconocido como uno de los más influyentes teóricos de la administración, abordó la gestión institucional desde una perspectiva integral y práctica. En su enfoque, Drucker destacó varias dimensiones clave que son fundamentales para una gestión efectiva: la definición de objetivos claros, la formulación de estrategias adecuadas, la implementación efectiva de estas estrategias y el seguimiento constante para garantizar su éxito.

Según Drucker, una gestión institucional eficaz requiere no solo una planificación rigurosa, sino también un control y ajuste continuo para adaptarse a los cambios y asegurar el logro de los objetivos organizacionales. Estas dimensiones proporcionan un marco contundente para entender y aplicar principios de gestión que buscan maximizar la eficiencia y efectividad dentro de cualquier institución (Parra et al., 2023).

2.3.3.1. Eficiencia. En términos generales, se refiere a realizar las actividades de manera óptima, buscando maximizar la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Este concepto implica la utilización eficiente de los medios disponibles para lograr los objetivos establecidos. Por otro lado, la eficacia se relaciona con la consecución de los resultados deseados, es decir, llevar a cabo las acciones que mejor contribuyan al logro de los objetivos. Ambos conceptos, eficiencia y eficacia, están intrínsecamente vinculados a la utilización adecuada de los recursos y a la ejecución apropiada de las funciones asignadas. En

resumen, mientras la eficiencia se centra en cómo se realizan las tareas, la eficacia se enfoca en realizar las tareas correctas para alcanzar los resultados esperados.

En el contexto hospitalario, la eficiencia de la gestión institucional se refiere a la capacidad del hospital para utilizar de manera óptima sus recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de maximizar los resultados en atención al paciente y operación general. Para lograr esta eficiencia, es fundamental optimizar los recursos disponibles, organizando adecuadamente tanto el personal como los equipos y suministros. Además, es crucial mejorar los procesos operativos internos, como la gestión de citas y el flujo de pacientes, para reducir ineficiencias y costos.

La capacidad de gestionar eficazmente los costos y presupuestos sin afectar la calidad del cuidado también es esencial. La eficiencia se refleja en la rapidez de la atención al paciente y en su satisfacción, indicando un sistema bien organizado y efectivo. En ese sentido, la eficiencia en la gestión institucional hospitalaria asegura un uso óptimo de recursos, una administración eficaz de costos y una mejora en la calidad de la atención y la experiencia del paciente

2.3.3.2. Eficacia. Se centra en lograr los resultados óptimos con el menor uso posible de recursos. Dada la naturaleza limitada de los recursos disponibles para los gerentes, que incluyen personal, financiamiento y equipos, se convierte en su responsabilidad gestionar eficientemente estos recursos. La eficacia, en esencia, se define como la capacidad de realizar las acciones correctas; es decir, aquellas actividades que contribuyen directamente al logro de los objetivos de la organización.

Este concepto está estrechamente ligado a los fines y metas que la organización busca alcanzar. En entornos organizativos exitosos, la eficacia y la eficiencia suelen coexistir de manera integral. En este sentido, la eficiencia se refiere a la optimización de los recursos, mientras que la eficacia se enfoca en la consecución de los objetivos. Juntas, estas dos

dimensiones juegan un papel crucial en el éxito global de una organización.

En el contexto hospitalario, la eficacia de la gestión institucional se centra en la capacidad del hospital para cumplir sus objetivos, garantizando alta calidad en la atención, satisfacción del paciente y buenos resultados clínicos, mientras optimiza el uso de los recursos disponibles. Esto incluye lograr resultados esperados en términos de salud y bienestar de los pacientes, asegurar que reciban una atención que satisfaga sus necesidades y expectativas, y utilizar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales. Además, la eficacia requiere implementar y seguir estrategias efectivas para la mejora continua y adaptarse a cambios y desafíos del entorno de la salud. En definitiva, mide cómo el hospital alcanza sus metas, optimiza recursos y mantiene la satisfacción del paciente

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

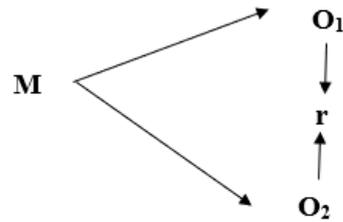
Este estudio se clasifica como investigación básica. El objetivo de este tipo de investigaciones es descubrir principios fundamentales y profundizar en conceptos dentro de una ciencia, estableciendo una base inicial para el análisis de hechos o fenómenos (Hernández y Mendoza, 2018). Además, se adoptó un enfoque descriptivo, orientado a detallar los resultados y explicar el comportamiento de las variables. Este tipo de estudios pretende entender por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones se manifiestan o se relacionan las variables (Hernández y Mendoza, 2018).

Además, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando cuestionarios para recoger datos sobre las variables estudiadas. Posteriormente, se aplicaron herramientas estadísticas para analizar la información obtenida. Este enfoque permitió abordar las preguntas de investigación y probar la hipótesis formulada (Ñaupas et. al, 2023). Las investigaciones cuantitativas siguen un proceso secuencial que abarca desde la formulación del problema hasta la interpretación de la hipótesis mediante análisis y comparación cuantitativa (Ñaupas et. al, 2023).

Por otro lado, el enfoque se centró en un nivel correlacional para medir y comprender la relación entre variables.

Finalmente, se utilizó un diseño no experimental que se enfoca en observar la evolución o cambios en una o más variables sin intervenir directamente en ellas (Hernández y Mendoza, 2023). Este enfoque metodológico ofrece un marco robusto para explorar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en el contexto de la investigación.

En ese contexto, el diseño de la presente investigación se establece de la siguiente manera:



Donde:

M = Muestra de la población a estudiar

O₁ = Observación de la variable Planeamiento estratégico

O₂ = Observación de la variable Gestión institucional

r = Relación entre las variables

3.2. **Ámbito temporal y espacial**

La delimitación espacial o geográfica implica definir el área o ubicación concreta en la que se desarrollará la investigación, que puede abarcar desde una institución específica hasta una región o país. En contraste, la delimitación temporal se refiere al intervalo de tiempo durante el cual se llevará a cabo el estudio (Hernández y Mendoza, 2023). En este contexto, los datos utilizados en esta investigación se circunscribieron al año 2022, en relación con el problema planteado. Además, la recolección de información se llevó a cabo en el HNVLH.

3.3. **Variables**

3.3.1. **Definición conceptual de la variable: Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico implica decisiones que moldean el futuro de las organizaciones, estableciendo visión, misión y objetivos que, aunque son de naturaleza subjetiva, orientan el rumbo general. En contraste, las decisiones sobre estrategias tácticas y operativas requieren competencias, actitudes y habilidades específicas. Así, las acciones para implementar las estrategias, junto con las políticas y planes, deben formularse con una perspectiva futura, considerando tanto el estado actual como el objetivo deseado (Blacutt, 2019).

3.3.2. Definición conceptual de la variable: Gestión institucional

La gestión institucional abarca los principios fundamentales de administración que son ampliamente aceptados y valorados. Entre sus numerosas ventajas, destaca la capacidad de realizar una evaluación más precisa y de alta calidad sobre la misión y los objetivos estratégicos y operacionales de una organización pública (Hernández et al., 2019).

3.3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable: Planeamiento estratégico

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración	Escala de valoración
Variable 1. Planeamiento estratégico	El planeamiento estratégico implica decisiones que moldean el futuro de las organizaciones, estableciendo visión, misión y objetivos que, aunque son de naturaleza subjetiva, orientan el rumbo general. En contraste, las decisiones sobre estrategias tácticas y operativas requieren competencias, actitudes y habilidades específicas. Así, las acciones para implementar las estrategias, junto con las políticas y planes, deben formularse con una perspectiva futura, considerando tanto el estado actual como el objetivo deseado (Blacutt, 2019).	Este instrumento encuentra dividido en 4 dimensiones. Además, estará conformado por 19 indicadores los cuales serán medidos mediante la escala de Likert, cuyos resultados se procesarán a través de un análisis estadístico mediante el programa SPSS	Formulación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico ● Definición de metas ● Misión y visión 	Escala Likert: Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Bajo Medio Alto
			Formulación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones ● Integración de personal ● Aprobación presupuestal ● Formulación de gastos 		
			Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación ● Elaboración de cronograma ● Aprobación de recursos ● Certificación presupuestal ● Programación presupuestal ● Modificaciones presupuestales 		
			Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de información ● Desempeño ● Identificación de resultados ● Recomendaciones ● Evaluación del MEF ● Elaboración de informes presupuestales 		

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable: Gestión institucional.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valores	Niveles y rangos
Variable 2. Gestión institucional	La gestión institucional abarca los principios fundamentales de administración que son ampliamente aceptados y valorados. Entre sus numerosas ventajas, destaca la capacidad de realizar una evaluación más precisa y de alta calidad sobre la misión y los objetivos estratégicos y operacionales de una organización pública (Hernández et al., 2019)	Este instrumento encuentra dividido en 2 dimensiones. Además, estará conformado por 4 indicadores los cuales serán medidos mediante la escala de Likert, cuyos resultados se procesarán a través de un análisis estadístico mediante el programa SPSS	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora de la gestión ● Satisfacción Recursos 	Escala Likert: Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Bajo Medio Alto
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto de la gestión ● Aplicación de programas Rendición de cuentas 		

3.4. Población y muestra

La población se define como un grupo de individuos u objetos que comparten ciertas características o criterios y que se encuentran en un espacio determinado para ser estudiados (García, 2021). En el contexto de esta investigación, la población estuvo compuesta por 1,100 servidores, incluyendo directivos, funcionarios y personal administrativo del HNVLH.

3.4.1. Muestra

La muestra se compone de un grupo de individuos seleccionados de la población que cumplen con ciertos criterios de inclusión y exclusión, permitiendo al investigador realizar un estudio detallado y específico (García, 2021). En esta investigación, la muestra se determinó mediante el método de muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0.05, para obtener una muestra representativa. Para ello, se aplicó una fórmula para calcular el tamaño muestral de ambos grupos poblacionales, con el objetivo de recabar información sobre las variables estudiadas:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

$Z = 1.96$ (95% de confianza)

$p = 0.50$ (probabilidad de éxito)

$q = 0.50$ (probabilidad de fracaso)

$e = 0.05$ error permisible

$N = 1100$ servidores

Entonces:

$$n = \frac{((1.96^2) \cdot (0.50) \cdot (0.50) \cdot 1100)}{[0.05^2 \cdot (1100 - 1)] + (1.96^2) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = 286 \text{ Servidores}$$

En ese sentido, la muestra para el trabajo de investigación estuvo compuesta por 286 servidores, incluyendo directivos, funcionarios y personal administrativo que laboraban en el HNVLH.

3.4.2. Muestreo

El muestreo es un conjunto de procedimientos diseñado para seleccionar una muestra representativa a partir de una población total. En el muestreo no probabilístico, la selección de la muestra se basa en el juicio y la discreción del investigador, en lugar de utilizar métodos aleatorios (García, 2021). Dado que se trataba de percepciones probabilísticas, se optó por un muestreo aleatorio simple para seleccionar a los participantes en la ejecución de esta investigación.

3.5. Instrumentos

Para la recolección de datos, es fundamental desarrollar un plan detallado que contemple los procedimientos necesarios para obtener información alineada con los objetivos de la investigación (Hernández et al., 2018). En este caso, se utilizó un cuestionario diseñado para medir cada una de las variables de interés.

La encuesta se emplea como una técnica de investigación social para indagar, explorar y recolectar datos mediante preguntas formuladas, ya sea directa o indirectamente, a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio (Guerrero y Guerrero, 2020). Una vez elaborados los instrumentos de recolección de información, es recomendable llevar a cabo una evaluación inicial mediante una prueba piloto. Esta prueba es esencial, ya que permite poner a prueba los instrumentos de medición en condiciones reales, capacitar al personal encargado de la recolección de datos y verificar la correcta ejecución de las operaciones de campo. Los

resultados de la prueba piloto suelen revelar la necesidad de realizar ajustes antes de llevar a cabo el estudio a gran escala (Guerrero y Guerrero, 2020).

3.5.1. Validez de los instrumentos de medición de las variables

El proceso de validación de los instrumentos de medición es crucial para asegurar que estos instrumentos sean aplicables y suficientes para la investigación. Este proceso garantiza que los instrumentos sean pertinentes, relevantes y claros, lo que permitirá obtener resultados que estén alineados con los objetivos del estudio (Guerrero y Guerrero, 2020).

Para asegurar la validez del contenido de los instrumentos que se utilizaron en este estudio, se empleó la técnica del juicio de expertos. Investigadores especializados evaluaron cada uno de los ítems de los instrumentos de medición, revisando su consistencia y relevancia. Este análisis por parte de expertos aporta un valor científico a los instrumentos y confirma su adecuación para el estudio.

Los resultados de esta validación se documentaron en un certificado de validez del instrumento, que se presenta en la sección de anexos de esta investigación. Este certificado detalla el proceso de revisión y validación, proporcionando una base sólida para la fiabilidad y la precisión de los datos recolectados.

3.5.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición de las variables

Para garantizar un nivel adecuado de confiabilidad de los instrumentos de medición y asegurar que los resultados sean consistentes y coherentes con los objetivos de la investigación (Guerrero y Guerrero, 2020), es esencial seguir un procedimiento riguroso.

En este estudio, se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra reducida de la población para evaluar el grado de confiabilidad de los instrumentos. Los datos obtenidos en esta fase inicial fueron sometidos a análisis estadístico utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, una medida estándar para determinar la consistencia interna de los cuestionarios.

Según la escala establecida, los resultados superiores a 0.70 indican que el instrumento es confiable y adecuado para su aplicación en la investigación principal.

Este proceso asegura que los instrumentos utilizados no solo sean capaces de captar la información relevante de manera precisa, sino también que proporcionen resultados que sean replicables y estables a lo largo del tiempo. Así, la confiabilidad de los instrumentos se establece como un pilar fundamental para la robustez y validez de los hallazgos del estudio.

Tabla 4

Resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Planeamiento estratégico

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,908	26

Los resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Planeamiento estratégico obtuvo un valor de 0,908, siendo mayor a 0.70, lo que determina que dicho instrumento presenta un nivel muy alto de confiabilidad para su aplicación.

Tabla 5

Resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Gestión institucional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,900	12

Los resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Gestión institucional obtuvo un valor de 0,900, siendo mayor a 0.70, lo que determina que dicho instrumento presenta un nivel muy alto de confiabilidad para su aplicación.

3.6. Procedimientos

El procedimiento para la obtención de datos en este estudio se llevó a cabo mediante la implementación de cuestionarios, una técnica reconocida por su eficiencia y rapidez en la recopilación de información.

Las técnicas de recolección de datos son métodos y acciones que permiten al investigador obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación. Estas técnicas, con un enfoque práctico y operativo, detallan cómo alcanzar los objetivos propuestos. Los instrumentos de recolección de datos, por su parte, son herramientas que el investigador utiliza para acercarse a los fenómenos y extraer la información necesaria para el estudio (Hernández y Coello, 2020).

En el contexto de este estudio, se utilizó la técnica de encuesta para la recolección de datos clave. Una vez establecida la validez y confiabilidad de los cuestionarios, estos se aplicaron a la totalidad de la muestra, compuesta por 286 servidores, incluidos directivos, funcionarios y personal administrativo del HNVLH. Se informó a los participantes sobre los objetivos e intenciones de la investigación, solicitando su participación voluntaria y obteniendo su consentimiento. La aplicación de los cuestionarios se realizó en un tiempo promedio de quince (15) minutos.

La información recopilada fue sometida a pruebas estadísticas para determinar la relación entre las variables en estudio. La supervisión del proceso de recolección fue realizada por los encargados, quienes administraron los instrumentos en un entorno adecuado para asegurar la calidad de los datos.

El procesamiento de datos consistió en transformar la información obtenida durante el trabajo de campo en resultados ordenados y agrupados, lo cual es esencial para el análisis según los objetivos e hipótesis de la investigación. Para el análisis cuantitativo, se seleccionaron

pruebas estadísticas apropiadas basadas en las hipótesis formuladas y los niveles de medición de las variables (Sánchez y Martínez, 2020).

Posteriormente, los datos fueron organizados y tabulados en Excel y en el programa estadístico SPSS, lo que permitió obtener datos porcentuales. La información resultante fue analizada, interpretada y presentada mediante tablas y figuras para respaldar las hipótesis del estudio. Finalmente, se presentaron conclusiones y recomendaciones alineadas con los objetivos de la investigación.

3.7. Análisis de datos

En el marco de la investigación sobre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Institucional en el HNVLH, se aplicó el método hipotético-deductivo para analizar la información recopilada. Este método se utilizó tras completar la recolección de datos con el objetivo de responder a las preguntas de investigación y aplicar estrategias y técnicas para el análisis de los datos obtenidos (Hernández y Coello, 2020).

Debido a las restricciones impuestas por la emergencia del Covid-19, se presentaron dificultades para realizar la recolección de datos de manera presencial. Como resultado, se recurrió al uso de herramientas y plataformas tecnológicas para llevar a cabo esta tarea de manera efectiva.

Una vez obtenidos los datos mediante los cuestionarios, se procedió a su codificación y tabulación, utilizando herramientas informáticas para su análisis. Se empleó Microsoft Excel 2019 para el procesamiento y análisis de los datos, y el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) V26 para la elaboración de gráficos estadísticos y el cálculo de porcentajes. Este enfoque permitió examinar la relación entre las variables del estudio: Planeamiento Estratégico y Gestión Institucional.

Para evaluar la confiabilidad interna de los ítems del cuestionario, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, que determinó la consistencia interna de los ítems. Además, se

utilizó la prueba para evaluar la normalidad de la distribución de los datos (Maldonado, 2018). Para el análisis de las hipótesis, se utilizaron pruebas estadísticas no paramétricas, como el Coeficiente de Correlación de Spearman, para contrastar los resultados.

3.8. Consideraciones éticas

En el ámbito de la investigación, la ética desempeña un papel crucial al asegurar que el avance del conocimiento y la mejora de la condición humana se realicen de manera responsable y conforme a principios éticos. Estos principios incluyen el respeto a la dignidad humana, la autonomía de los participantes, la protección de datos personales (privacidad y confidencialidad), así como el bienestar animal y la preservación del medio ambiente (Hernández y Coello, 2020).

En este contexto, el estudio se comprometió a adherirse a altos estándares éticos en varias áreas clave. Se respetó rigurosamente la autoría de la información bibliográfica, asegurando que todas las referencias a autores y datos editoriales se realizaron con precisión, subrayando la importancia ética de estos procedimientos. Las interpretaciones y citas se atribuyeron correctamente a sus respectivos autores, siguiendo los criterios establecidos para la autoría en la literatura científica.

Asimismo, se garantizó la transparencia en la autoría y el desarrollo de los instrumentos de recolección de datos. Se realizó un proceso de revisión por juicio de expertos para validar estos instrumentos antes de su implementación en el estudio, asegurando su adecuación y precisión.

Durante la involucración de los participantes, se implementaron prácticas éticas rigurosas, comenzando con la explicación detallada del consentimiento informado. Antes de administrar los cuestionarios, se comunicó a los participantes el propósito del estudio y se les aseguró que la información proporcionada sería anónima y utilizada exclusivamente para los fines investigativos. Se reforzó el compromiso de confidencialidad, garantizando que tanto los

datos recolectados como los resultados obtenidos se emplearían únicamente para los objetivos declarados del estudio. Este enfoque ético buscó proteger los derechos y el bienestar de los participantes, al mismo tiempo que aseguraba la integridad y validez de la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos de la investigación

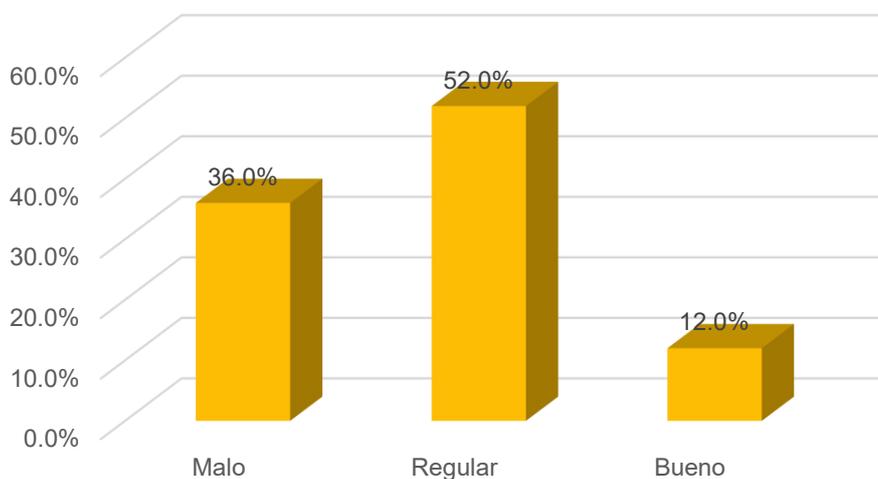
Tabla 6

Resultados planeamiento estratégico en el HNVLH.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	103	36.0%
	Regular	149	52.0%
	Bueno	34	12.0%
	Total	286	100 %

Figura 1

Resultados del planeamiento estratégico en el HNVLH



En relación con la variable del planeamiento estratégico en el HNVLH, se observa que una mayoría de los encuestados tiene una opinión regular sobre el planeamiento estratégico implementado en la institución. Específicamente, el 36% de los encuestados consideró que el planeamiento estratégico del hospital es malo, mientras que un 52% lo calificó como regular.

Solo el 12% de los encuestados percibió el planeamiento estratégico como bueno. Estos datos indican que la mayoría de los participantes ven el planeamiento estratégico de la institución con cierto grado de insatisfacción, lo que sugiere la necesidad de realizar mejoras significativas en este aspecto para mejorar la gestión institucional del hospital.

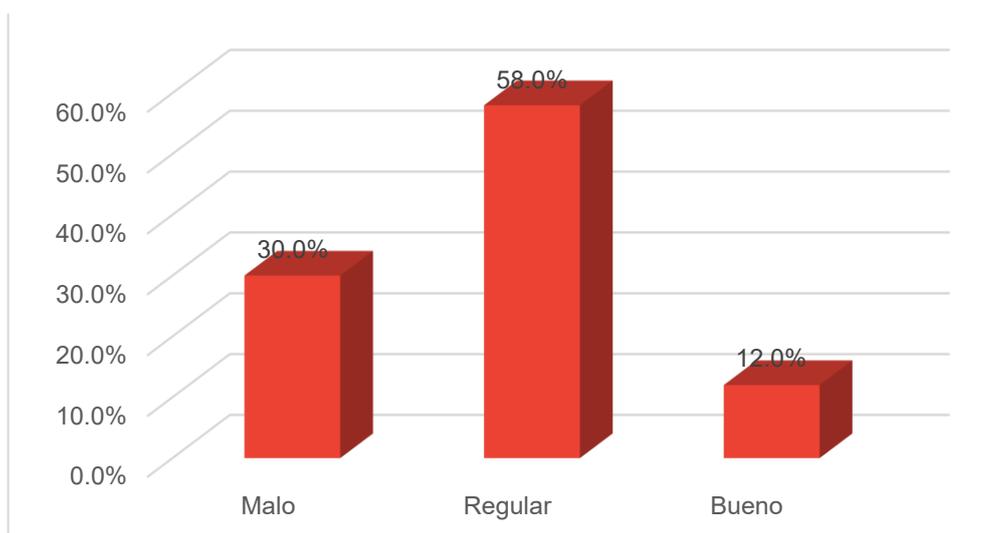
Tabla 7

Resultados de la formulación de objetivos en el HNVLH.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	86	30.0%
	Regular	166	58.0%
	Bueno	34	12.0%
	Total	286	100 %

Figura 2

Resultados de la formulación de objetivos en el HNVLH



En relación con la dimensión de formulación de objetivos en el HNVLH a, los resultados indican que un 30% de los participantes consideraron que la formulación de objetivos era mala. Por otro lado, un 58% que equivale a 166 personas, evaluaron la formulación de objetivos como regular. Finalmente, un 12% de los encuestados calificaron esta dimensión como buena. Estos resultados reflejan que, en general, la percepción de la formulación de objetivos dentro del planeamiento estratégico en el hospital se considera mayoritariamente como regular, sugiriendo que existe una proporción significativa de trabajadores que perciben deficiencias en la capacidad de los directivos para desarrollar y mantener una dirección estratégica que logre alinear de manera efectiva las metas y recursos de la organización.

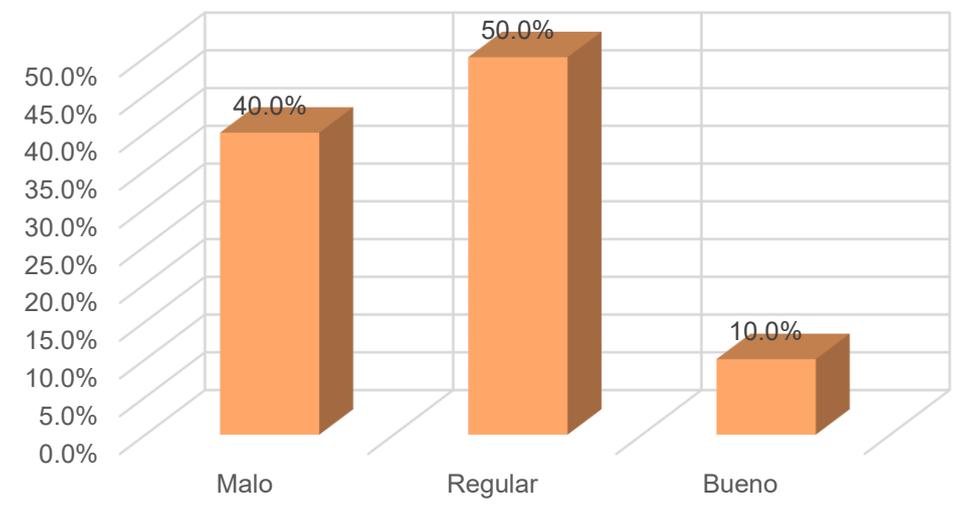
Tabla 8

Resultados de la formulación de estrategias en el HNVLH.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	114	40.0%
	Regular	143	50.0%
	Bueno	29	10.0%
	Total	286	100 %

Figura 3

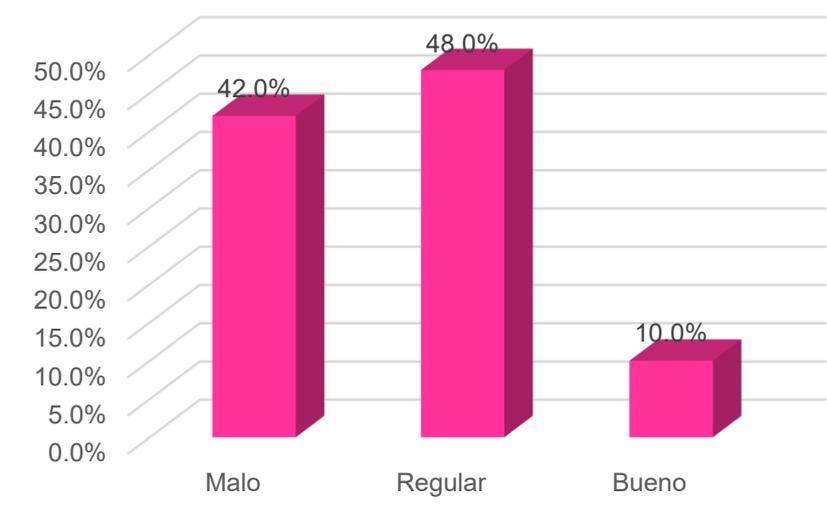
Resultados de la formulación de estrategias en el HNVLH



En relación con la dimensión de formulación de estrategias en el HNVLH, se muestra una diversidad en la percepción de los encuestados. Del total de participantes, el 40% considera que la formulación de estrategias es mala. Por otro lado, la mayoría de los encuestados, un 50%, califica la formulación de estrategias como regular. Finalmente, un 10% de los participantes opinan que la formulación de estrategias es buena. Estos resultados indican que la percepción general sobre la formulación de estrategias en el hospital tiende a ser entre regular y mala. Esto sugiere que, aunque se llevan a cabo actividades de evaluación en la institución, estas podrían no estar cumpliendo completamente con las expectativas, o podrían estar limitadas por las capacidades actuales del hospital.

Tabla 9*Resultados de la ejecución en el HNVLH.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	120	42.0%
	Regular	137	48.0%
	Bueno	29	10.0%
	Total	286	100 %

Figura 4*Resultados de la ejecución en el HNVLH*

En lo que respecta a la dimensión de ejecución en el HNVLH, se evidencia que un 42% de los encuestados la calificó como mala, lo que representa una porción considerable de la muestra. Además, un 48% de los participantes evaluó esta ejecución como regular, lo cual indica que casi la mitad de los encuestados percibe deficiencias, aunque no extremas, en la implementación del planeamiento estratégico en el hospital. Por otro lado, solo un 10% de los encuestados consideró que la ejecución del planeamiento estratégico es buena, señalando que una minoría tiene una percepción positiva de esta práctica. Estos hallazgos reflejan opiniones

diversas sobre cómo se lleva a cabo esta práctica en la institución. Además, sugieren que existen oportunidades significativas para mejorar la implementación del planeamiento estratégico en el hospital. Se recomienda adoptar un enfoque proactivo para abordar y fortalecer las áreas que han sido identificadas como menos sólidas durante el proceso de ejecución.

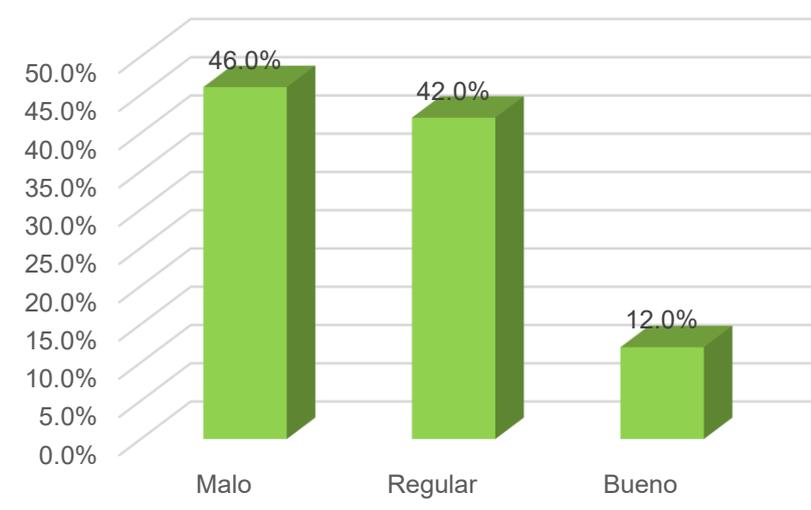
Tabla 10

Resultados del control y seguimiento en el HNVLH.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	132	46.0%
	Regular	120	42.0%
	Bueno	34	12.0%
	Total	286	100 %

Figura 5

Resultados del control y seguimiento en el HNVLH



En lo que respecta a la dimensión de control y seguimiento en el HNVLH, se encontraron resultados que reflejan una diversidad de percepciones entre los encuestados, el 46% de los participantes calificó esta dimensión como mala. Por otro lado, un 42% consideró que el control y seguimiento era regular. Finalmente, un menor porcentaje, el 12% evaluó positivamente esta dimensión, calificándola como buena. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados percibe deficiencias en el control y seguimiento del planeamiento estratégico en el HNVLH. Sin embargo, una minoría reconoce ciertos aspectos positivos en este ámbito. Esta disparidad de opiniones indica la necesidad de mejorar las áreas más débiles de control y seguimiento, al mismo tiempo que se aprovechan las fortalezas identificadas. Abordar estas preocupaciones específicas podría contribuir significativamente a una gestión institucional más efectiva.

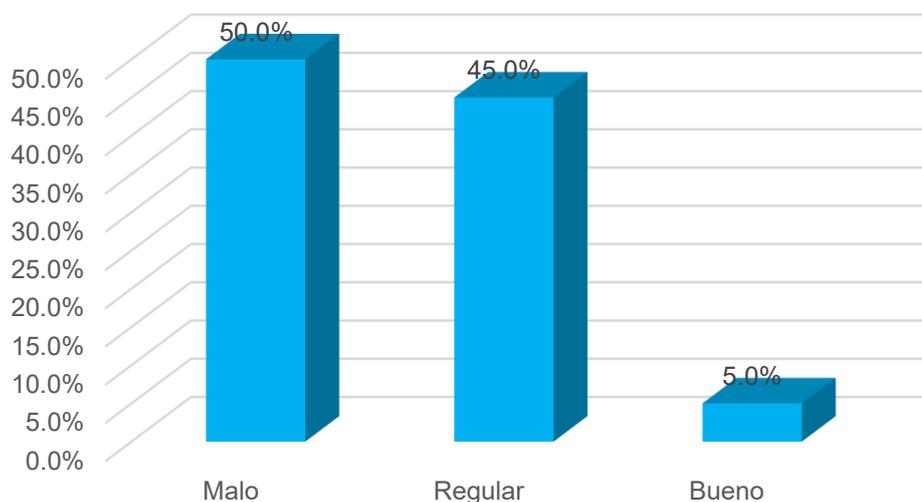
Tabla 11

Resultados de la gestión institucional en el HNVLH.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	143	50.0%
	Regular	129	45.0%
	Bueno	14	5.0%
	Total	286	100 %

Figura 6

Resultados de la gestión institucional en el HNVLH



En lo referente a la variable de gestión institucional en el HNVLH, se observa que la mayoría de los encuestados perciben la gestión institucional como deficiente. En concreto, un 50% de los participantes consideró que la gestión institucional es mala. Además, un 45% de los encuestados evaluaron la gestión como regular. Por último, solo un 5% de los encuestados opinó que la gestión institucional es buena. Estos resultados sugieren una necesidad urgente de mejorar la gestión institucional. Para abordar esta situación, se recomienda a los directivos fomentar una mayor participación y comunicación con el personal. La implementación de mecanismos de retroalimentación directa y la promoción de la transparencia en la toma de decisiones podrían ser estrategias efectivas para mejorar la percepción general de la gestión y fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados.

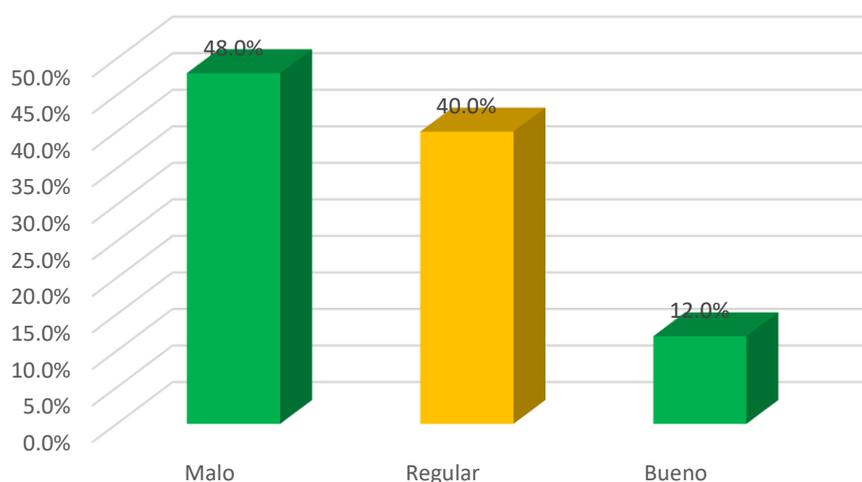
Tabla 12

Resultados de la eficiencia institucional en el HNVLH.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	137	48.0%
	Regular	115	40.0%
	Bueno	34	12.0%
	Total	286	100 %

Figura 7

Resultados de la eficiencia institucional en el HNVLH



En relación con la dimensión de eficiencia en el HNVLH, se observan que la mayoría de los participantes que representan el 48%, evaluaron la eficiencia de la gestión institucional como mala. Esta percepción negativa es seguida por un 40% que la consideró regular, indicando una percepción de desempeño institucional que no cumple completamente con las expectativas. Solo un 12% de los encuestados evaluaron la eficiencia como buena, reflejando una opinión más favorable pero limitada en comparación con las valoraciones negativas. Este panorama indica que, para alcanzar una evaluación más favorable, es necesario optimizar la

eficiencia institucional. Esto implica una mejor utilización de los recursos disponibles, incluyendo la optimización de procesos, la eliminación de redundancias y la implementación de prácticas más eficientes. En suma, para mejorar la percepción general de la eficiencia, el hospital deberá enfocarse en estas áreas clave.

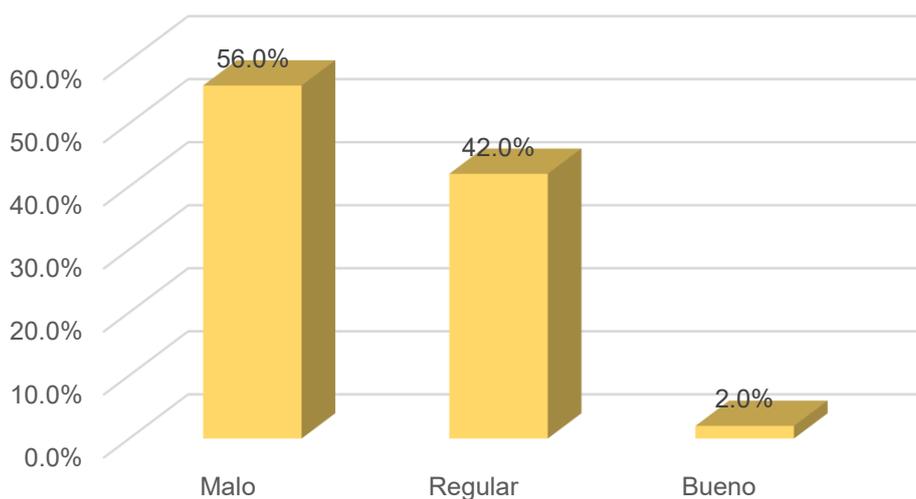
Tabla 13

Resultados de la eficacia institucional en el HNVLH.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	160	56.0%
	Regular	120	42.0%
	Bueno	6	2.0%
	Total	286	100 %

Figura 8

Resultados de la eficacia institucional en el HNVLH



En relación con la dimensión de eficacia en el HNVLH, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente negativa entre los participantes. El 56% de los encuestados

calificó la eficacia de la gestión institucional como mala, lo que indica una apreciación significativa de deficiencias en esta área. A continuación, el 42% de los participantes evaluó la eficacia como regular, sugiriendo una percepción de que la gestión institucional podría mejorar, aunque no es completamente deficiente. Solo el 2% de los encuestados consideró la eficacia de la gestión institucional como buena. Esta información proporciona una base sólida para desarrollar estrategias específicas destinadas a abordar las inquietudes identificadas. Las posibles acciones podrían incluir ajustes en la gestión institucional, reformas en los procesos operativos, una mejor distribución de los recursos y otras intervenciones relevantes. La implementación de estas estrategias se importante para elevar los estándares de eficacia y mejorar el desempeño general del hospital.

Tabla 14

Prueba de normalidad de las variables.

	Prueba de normalidad según		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Planeamiento estratégico	.130	287	.000
Gestión institucional	.097	287	.000

En la tesis titulada "El Planeamiento Estratégico y la Gestión Institucional del HNVLH, 2022," se utilizó el test de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de los datos en dos variables: planeamiento estratégico y gestión de calidad. Los resultados indicaron una significancia de 0.000 en ambos casos, lo que demuestra una desviación significativa de la normalidad. Esto sugiere que los datos no siguen una distribución normal, haciendo inapropiado el uso de métodos estadísticos paramétricos que requieren dicha suposición. En

lugar de ello, se recomienda aplicar métodos estadísticos no paramétricos, como la prueba Rho de Spearman, o considerar transformaciones de datos según la naturaleza del estudio.

4.2. Contrastación de la hipótesis general de la investigación

Ho: No existe una relación positiva entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Ha: Existe una relación positiva entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Tabla 15

Correlación entre las variables

			Planeamiento estratégico	Gestión institucional
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	.853**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	286	286
	Gestión Institucional	Coefficiente de correlación	.853**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	286	286

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos de la prueba de Rho de Spearman muestran un coeficiente de correlación de 0.853 con una significancia de 0.000 entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional. Este alto coeficiente sugiere una fuerte correlación positiva entre ambas variables. Dado que el valor de significancia es inferior al nivel de confianza aceptado de 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, los resultados apoyan la hipótesis alternativa (Ha), indicando que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en el HNVLH durante el año 2022. Esto sugiere que las prácticas y estrategias de planeamiento estratégico tienen un impacto considerable en la gestión

institucional del hospital, subrayando la importancia de implementar y optimizar dichas estrategias para mejorar la gestión institucional.

4.3. Contrastación de la hipótesis específica 1

Ho: No existe una relación positiva entre la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Ha: Existe una relación positiva entre la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Tabla 16

Correlación entre la formulación de objetivos y la gestión institucional del Hospital

			Formulación de objetivos	Gestión institucional
Rho de Spearman	Formulación de objetivos	Coefficiente de correlación	1.000	.880**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	286	286
	Gestión Institucional	Coefficiente de correlación	.880**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	286	286

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el análisis retrospectivo, los resultados obtenidos de la prueba de Rho de Spearman muestran un coeficiente de correlación de 0.880 y un valor de significancia de 0.000. Estos indicadores reflejan una fuerte relación positiva entre la formulación de objetivos y la gestión institucional. El alto coeficiente de correlación y el valor de significancia extremadamente bajo (inferior a 0.05) permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una relación directa y significativa entre la formulación de objetivos y la gestión institucional en el HNVLH durante el año 2022.

Los resultados sugieren que una formulación eficaz de objetivos está estrechamente vinculada a una gestión institucional más eficiente en el hospital. La fuerte correlación

observada sugiere que mejorar la formulación de objetivos podría tener un impacto positivo en la gestión institucional.

4.4. Contratación de la hipótesis específica 2

Ho: No existe una relación positiva entre la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Ha: Existe una relación positiva entre la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Tabla 17

Correlación entre la formulación de estrategias y la gestión institucional del Hospital

			Formulación de estrategias	Gestión institucional
Rho de Spearman	Formulación de estrategias	Coefficiente de correlación	1.000	.840**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	286	286
	Gestión Institucional	Coefficiente de correlación	.840**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	286	286

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el análisis efectuado, los resultados de la prueba de Rho de Spearman revelan un coeficiente de correlación de 0.840 entre la formulación de estrategias y la gestión institucional, con una significancia bilateral de 0.000. Este coeficiente, que indica una fuerte relación positiva y significativa, sugiere una sólida conexión entre la formulación de estrategias y la gestión institucional. La significancia menor a 0.05 refuerza la evidencia en contra de la hipótesis nula.

Estos hallazgos respaldan la hipótesis alternativa (Ha), indicando que existe una relación positiva entre la formulación de estrategias y la gestión institucional en el HNVLH durante el año 2022.

4.5. Contrastación de la hipótesis específica 3

Ho: No existe una relación positiva entre la ejecución y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Ha: Existe una relación positiva entre la ejecución y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Tabla 18

Correlación entre la ejecución y la gestión institucional del Hospital

			Ejecución	Gestión institucional
Rho de Spearman	Ejecución	Coeficiente de correlación	1.000	.820**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	286	286
	Gestión Institucional	Coeficiente de correlación	.820**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	286	286

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el análisis realizado, los resultados de la prueba de Rho de Spearman revelan un coeficiente de correlación de 0.820 y un valor de significancia (p) de 0.000. Esto indica una relación positiva y significativa entre la ejecución del planeamiento estratégico y la gestión institucional. Dado que el valor de significancia es menor a 0.05, se puede considerar la relación observada como estadísticamente significativa, lo que permite rechazar la hipótesis nula en favor de la hipótesis alternativa.

Estos resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre la ejecución del planeamiento estratégico y la gestión institucional en el HNVLH durante el año 2022. Este hallazgo sugiere que una ejecución efectiva del planeamiento estratégico está estrechamente vinculada con una mejora en la gestión institucional del hospital.

4.6. Contrastación de la hipótesis específica 4

Ho: No existe una relación positiva entre el control y seguimiento y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Ha: Existe una relación positiva entre el control y seguimiento y la gestión institucional del HNVLH en el año 2022.

Tabla 19

Correlación entre control y seguimiento y la gestión institucional del Hospital

			Control y seguimiento	Gestión institucional
Rho de Spearman	Control y seguimiento	Coefficiente de correlación	1.000	.800**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	286	286
	Gestión Institucional	Coefficiente de correlación	.800**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	286	286

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el análisis realizado, los resultados muestran que el coeficiente de correlación de Spearman entre el control y seguimiento y la gestión institucional es de 0.800, con una significancia bilateral de 0.000. Este coeficiente indica una fuerte correlación positiva entre las dos variables, sugiriendo que una mejora en el control y seguimiento está asociada con una mejora en la gestión institucional del HNVLH Herrera durante el año 2022.

Dado que el valor de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha). En consecuencia, se concluye que existe una relación positiva y significativa entre el control y seguimiento y la gestión institucional, lo que implica que una mejora en las prácticas de control y seguimiento se asocia con una mejor gestión institucional en el hospital estudiado.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al contrastar los resultados obtenidos en la tesis sobre el planeamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH con estudios internacionales, se pueden observar similitudes y diferencias significativas que ofrecen una perspectiva enriquecedora para la discusión de los resultados.

En la investigación de Silva y Cabrera (2023), se reporta una correlación significativa entre la planificación estratégica y la gestión administrativa, con un coeficiente de 0.786. Estos hallazgos son comparables a los del HNVLH, donde el coeficiente de correlación entre el control y seguimiento y la gestión institucional es de 0.800, sugiriendo una relación positiva entre la planificación estratégica y la gestión. Ambos estudios indican que la planificación estratégica tiene un impacto considerable en la gestión, pero el HNVLH presenta una calificación general más baja en las áreas evaluadas, lo que resalta la necesidad urgente de mejoras en la implementación y ejecución de estrategias.

Por otro lado, Carrasco et al. (2022) encontraron una fuerte asociación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Baba, con una correlación de 0.435 que, aunque positiva, es menor en comparación con el coeficiente de 0.853 observado en el HNVLH. Esta diferencia sugiere que, en el contexto del hospital, el impacto del planeamiento estratégico sobre la gestión institucional es particularmente robusto, y que las estrategias adoptadas podrían estar mejor alineadas con las necesidades organizacionales en comparación con otros contextos.

Martínez (2022) reporta una relación significativa de 0.751 entre el planeamiento estratégico y la gestión educativa, recomendando la formulación de políticas que respondan a las necesidades de cambio. En paralelo, la tesis del HNVLH muestra que una formulación efectiva de objetivos y estrategias está estrechamente vinculada a una gestión institucional más eficiente, con coeficientes de correlación de 0.880 y 0.840, respectivamente. Esto refuerza la

recomendación de mejorar la formulación de objetivos y estrategias en el hospital para fortalecer la gestión institucional.

El estudio de Bran et al. (2020) resalta la importancia de la planificación estratégica en la gestión de instituciones de salud, especialmente en la optimización de servicios y gestión de relaciones. Aunque el contexto de alta complejidad y los desafíos específicos del marketing y la internacionalización son distintos, la necesidad de una gestión estratégica efectiva para mejorar los resultados y la satisfacción de los usuarios es una preocupación común que también se refleja en los hallazgos del hospital, donde la implementación y ejecución del planeamiento estratégico se identifican como áreas críticas para mejorar la gestión institucional.

Finalmente, Guamán (2020) revela deficiencias significativas en la planificación estratégica y la gestión administrativa, con una alta proporción de encuestados que reportan falta de claridad en los procedimientos y manuales. Esto es consistente con las percepciones de deficiencias en el HNVLH, donde la formulación de objetivos, la ejecución del planeamiento, y el control y seguimiento fueron evaluados como deficientes. Este hallazgo subraya la necesidad de adoptar un enfoque sistemático y adaptado para la planificación estratégica, que podría beneficiarse de las prácticas recomendadas en otros estudios para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia organizacional.

La comparación con estudios internacionales confirma que una planificación estratégica sólida y bien ejecutada es crucial para una gestión institucional efectiva. Los resultados del HNVLH subrayan la urgencia de fortalecer las prácticas de planeamiento y control para mejorar su gestión institucional, alineándose con la importancia destacada en la literatura internacional.

Es preciso señalar que, en el análisis de los resultados obtenidos en la tesis sobre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en el HNVLH durante el año 2022, se observa una fuerte correlación positiva entre diversas dimensiones del planeamiento

estratégico y la gestión institucional, con coeficientes de correlación que oscilan entre 0.800 y 0.880. Esta correlación significativa destaca la importancia de una implementación eficaz del planeamiento estratégico para mejorar la gestión del hospital.

Al contrastar estos hallazgos con antecedentes nacionales, se puede notar que el estudio de Arteaga et al. (2024) también encontró una correlación muy alta y significativa (Rho de Spearman = 0.942) entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional, lo que respalda la relevancia del planeamiento estratégico en la eficacia organizacional y ofrece una corroboración adicional a los resultados obtenidos en el HNVLH. De manera similar, Osorio (2020) reportó una correlación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión presupuestaria en el hospital, con un coeficiente de 0.886 y un valor $p < 0.000$, lo que subraya la conexión crítica entre el planeamiento y la gestión en diferentes dimensiones organizacionales.

En contraste, Vargas y González (2020) encontraron una correlación positiva de magnitud media (0.437) y significativa entre las variables, lo que, aunque indica una relación positiva, sugiere una influencia menos pronunciada comparada con los resultados del HNVLH y otros estudios similares. Asimismo, Vásquez (2019) reportó una correlación positiva moderada (0.553), lo que resalta que, aunque existe un impacto significativo del planeamiento estratégico en la gestión institucional, la relación observada en el estudio del HNVLH es más fuerte.

Por otro lado, el estudio de Rabanal (2021) y Cuizano (2023) proporcionan evidencia adicional de la influencia del planeamiento estratégico en la toma de decisiones y el compromiso organizacional. Rabanal halló una dependencia del 56.2% en la toma de decisiones con respecto al planeamiento estratégico, mientras que Cuizano identificó que un bajo planeamiento estratégico es un predictor significativo de un bajo compromiso organizacional, con un coeficiente Wald mayor a 4. Estos resultados resaltan la importancia

del planeamiento estratégico no solo en la gestión institucional, sino también en la dinámica interna de los hospitales, alineándose con la necesidad de mejorar el planeamiento y el control en el HNVLH.

Como se ha demostrado, los resultados de esta investigación están alineados con los estudios nacionales e internacionales que destacan la importancia del planeamiento estratégico en la gestión institucional, aunque con diferencias en la magnitud de la correlación. La evidencia sugiere que optimizar el planeamiento estratégico es fundamental para mejorar la gestión institucional en el HNVLH. Los antecedentes en distintos contextos respaldan que una implementación efectiva del planeamiento estratégico puede influir significativamente en la organización, pero es necesario adaptar los enfoques a las características específicas de cada entorno para asegurar la relevancia y eficacia de las estrategias.

VI. CONCLUSIONES

En el contexto del HNVLH durante el año 2022, esta investigación ha explorado la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional. A través de un análisis estadístico de diversas dimensiones del planeamiento estratégico, así como su impacto en la gestión institucional, se ha buscado identificar áreas clave para mejorar la eficacia y eficiencia del hospital. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de este estudio:

- La evaluación del planeamiento estratégico muestra una percepción generalizada de deficiencias. El 52% de los encuestados calificó el planeamiento estratégico como regular, indicando insatisfacción y la necesidad de mejoras. La formulación de objetivos y estrategias también recibió calificaciones regulares del 58% y 50%, respectivamente, lo que sugiere problemas en la alineación de metas y la eficacia de la evaluación. La ejecución del planeamiento, calificada como regular por el 48%, y el control y seguimiento, con una calificación de malo del 46%, reflejan áreas adicionales con deficiencias. Estas percepciones destacan la urgencia de mejorar la implementación del planeamiento estratégico para optimizar la gestión institucional del hospital.

- El 50% de los encuestados consideró que la gestión institucional es deficiente, lo que indica una necesidad urgente de mejora. Además, el 48% de los encuestados calificó la eficiencia de la gestión institucional como mala, sugiriendo que el hospital debe optimizar el uso de recursos, mejorar procesos, eliminar redundancias y adoptar prácticas más eficientes. Por otro lado, el 56% de los encuestados evaluó la eficacia de la gestión institucional como mala, lo que refleja deficiencias significativas y la necesidad de desarrollar estrategias específicas, incluyendo ajustes en la gestión, reformas operativas y una mejor distribución de recursos, para elevar los estándares de eficacia y mejorar el desempeño general del hospital.

- La investigación revela una fuerte correlación positiva de 0.853 entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en el HNVLH en 2022. La significancia

estadística, por debajo del 0.05, confirma una relación directa y significativa. Estos resultados destacan el impacto del planeamiento estratégico en la gestión institucional, estableciendo la necesidad de implementar y optimizar estrategias para mejorar su eficacia.

- Los resultados de la prueba de Rho de Spearman revelan un coeficiente de correlación de 0.880 entre la formulación de objetivos y la gestión institucional en el HNVLH en 2022. Este alto coeficiente y el valor de significancia muy bajo (menor a 0.05) confirman una relación positiva y significativa. Los hallazgos sugieren que una formulación efectiva de objetivos está estrechamente vinculada a una gestión institucional más eficiente, indicando que mejorar la formulación de objetivos puede impactar positivamente en la gestión del hospital.

- El análisis muestra que la prueba de Rho de Spearman arroja un coeficiente de correlación de 0.840 entre la formulación de estrategias y la gestión institucional en el HNVLH en 2022. Este valor altamente significativo indica una fuerte relación positiva entre ambas variables, con una significancia menor a 0.05, confirmando que la formulación de estrategias está significativamente relacionada con la gestión institucional.

- La prueba de Rho de Spearman muestra un coeficiente de correlación de 0.820, indicando una relación positiva y significativa entre la ejecución del planeamiento estratégico y la gestión institucional en el HNVLH en 2022. La significancia menor a 0.05 confirma la importancia estadística de esta relación, sugiriendo que una ejecución efectiva del planeamiento estratégico está estrechamente vinculada a una mejor gestión institucional en el hospital.

- Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Spearman de 0.800 entre el control y seguimiento y la gestión institucional en el HNVLH en 2022. Este valor indica una fuerte correlación positiva, sugiriendo que a medida que mejora el control y seguimiento, también mejora la gestión institucional. La significancia menor a 0.05 confirma

que esta relación es directa y significativa, implicando que una mejora en las prácticas de control y seguimiento está asociada con una mejor gestión institucional en el hospital.

VII. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la investigación titulada: El Planeamiento Estratégico y la Gestión Institucional del HNVLH, se proponen las siguientes sugerencias:

- Para mejorar la gestión institucional del HNVLH, se recomienda revisar y actualizar el planeamiento estratégico. La evaluación actual revela deficiencias significativas, por lo que se recomienda desarrollar un plan de acción para la mejora continua. Este plan deberá comenzar con una revisión de los objetivos y estrategias para asegurar su alineación con las metas y necesidades del hospital, involucrando a todo el personal para asegurar su compromiso. Asimismo, se sugiere organizar talleres participativos para identificar y abordar las deficiencias en la formulación y ejecución del planeamiento estratégico. Además, es necesario establecer un sistema de control y seguimiento más riguroso, con indicadores claros y evaluaciones periódicas para ajustar las estrategias según sea necesario. Es decir, si la falta de recursos afecta la ejecución, se podría implementar un sistema de monitoreo mensual para revisar y ajustar las asignaciones de recursos. Esta estrategia mejorará la alineación de objetivos y fortalecerá la capacidad del hospital para enfrentar desafíos, optimizando la gestión institucional en general.

- Se recomienda llevar a cabo una revisión exhaustiva de los procesos y recursos utilizados en la entidad. Esta revisión debe enfocarse en la optimización del uso de recursos, la eliminación de redundancias y la adopción de prácticas más eficientes. En ese sentido, se deberá implementar un sistema de gestión integrado que permita una mejor planificación y control de los recursos, facilitando la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas. Además, se debe desarrollar y ejecutar estrategias específicas para abordar las deficiencias identificadas, tales como reformas operativas y ajustes en la gestión, con el objetivo de elevar los estándares de eficacia y mejorar el desempeño general del hospital. La

implementación de estas medidas contribuirá a optimizar la gestión institucional y a elevar el nivel de eficacia del hospital, beneficiando tanto a los pacientes como al personal.

- Se recomienda enfocar los esfuerzos en la implementación y optimización de estrategias de planeamiento, para ello, se debe desarrollar un plan de acción específico para revisar y ajustar sus estrategias de planeamiento, asegurando que estén alineadas con los objetivos institucionales y las necesidades del personal. Esto puede incluir la realización de talleres de capacitación para el equipo de gestión sobre mejores prácticas en planeamiento estratégico y la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación más riguroso para monitorear el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Esta optimización contribuirá a una gestión más efectiva, permitiendo al hospital alcanzar sus metas con mayor eficiencia y eficacia.

- Se recomienda enfocar esfuerzos en optimizar la formulación de objetivos, para lo cual, se debe implementar un proceso sistemático y participativo para la formulación de objetivos estratégicos mediante un comité de planificación que incluya a representantes de todas las áreas clave del hospital. Este comité debe trabajar en sesiones colaborativas para definir objetivos claros y medibles, alineados con la misión y visión del hospital. Además, se debe asegurar que estos objetivos sean comunicados de manera efectiva a todos los niveles del personal, garantizando que cada miembro del equipo entienda cómo sus actividades contribuyen a los objetivos globales. Implementar esta estrategia no solo mejorará la claridad y enfoque de los objetivos, sino que también fortalecerá la gestión institucional al proporcionar una dirección más coherente y cohesiva para el hospital.

- Se recomienda enfocar los esfuerzos en mejorar la formulación de estrategias para potenciar la gestión institucional, para lo cual se debe implementar un proceso estructurado de formulación estratégica que incluya la participación activa de todos los niveles de la organización. Esto podría involucrar talleres de planificación estratégica en los que se

revisen las metas y objetivos actuales, se identifiquen áreas de mejora y se ajusten las estrategias en función de las necesidades emergentes. Al reforzar la calidad de la formulación estratégica con una planificación más detallada y participativa, el hospital podría observar una mejora en la eficacia de su gestión institucional, lo que se traduciría en un mejor desempeño general y en una mayor capacidad para enfrentar los desafíos del entorno.

- Se recomienda enfocar esfuerzos en la mejora continua de la ejecución del planeamiento estratégico. En ese sentido, se propone establecer un programa de capacitación dirigido a los equipos responsables de la ejecución del planeamiento estratégico. Este programa debería incluir talleres sobre mejores prácticas en gestión de proyectos y técnicas avanzadas de seguimiento y evaluación. Adicionalmente, se sugiere implementar un sistema de monitoreo y evaluación más robusto, con indicadores clave de rendimiento claramente definidos y revisiones periódicas, para asegurar que las estrategias se están llevando a cabo de manera efectiva y adaptada a las necesidades emergentes. Esto permitirá al hospital ajustar sus estrategias de manera oportuna y mejorar su gestión institucional, reflejando una ejecución del planeamiento estratégico más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

- Se recomienda implementar un sistema de control y seguimiento más robusto para fortalecer la gestión institucional en el HNVLH. Dado que los resultados muestran una fuerte correlación positiva entre el control y seguimiento y la gestión institucional, una mejora en estas prácticas contribuirá significativamente a optimizar la gestión del hospital. Por ejemplo, se podría introducir un software de gestión que permita realizar un seguimiento más detallado y frecuente de los indicadores clave de desempeño. Este sistema debería incluir alertas automáticas para identificar desviaciones y facilitar la toma de decisiones en tiempo real. Implementar estas mejoras no solo permitirá una gestión más efectiva, sino que también optimizará los recursos y procesos internos, contribuyendo a una mejor calidad en los servicios del hospital.

Estas recomendaciones se diseñan para abordar áreas específicas de mejora identificadas en la tesis, buscando optimizar tanto el planeamiento estratégico como la gestión institucional en el contexto del HNVLH.

VIII. REFERENCIAS

- Álvarez, F. y Casas, M. (2022). *Relación entre el liderazgo del talento humano y la atención al usuario en los servicios de salud*. [Tesis de pregrado]. Universidad de Antioquia. <https://acortar.link/eQg1rj>
- Álvarez, L. (2024). *Plan estratégico para mejorar la prestación del servicio de salud de una IPS en la ciudad de barranquilla: análisis, estrategias y satisfacción del usuario*. [Tesis de pregrado.] Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. <https://acortar.link/9qsAw4>
- Aragón, G. (2023). *Camino hacia la OCDE: Avances y desafíos*. Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. <https://acortar.link/LjzvWj>
- Arteaga, K., Casas, K. y Conislla, B. (2024). *Planificación Estratégica y Gestión Administrativa en el Hospital Regional Rezola Cañete, 2023*. [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional del Callao. <https://hdl.handle.net/20.500.12952/9015>
- Banguero, H., Carrillo, L., y Aponte, E. (2018). *Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación*. Autónoma de Occidente.
- Bellomo, S., y Oszlak, O. (2020). *Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0*. Konrad Adenauer Stiftung.
- Blacutt, J. (2019). Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas. *Revista Perspectivas* (43), 135-148. <https://bit.ly/3gOr8TP>
- Boisier, S., Cordera, R., Di Filippo, A., Makón, M., Máttar, J., Medina, J., . . . Shack, N. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda de desarrollo*. CEPAL.

- Bran, L., Valencia, A. y Palacios, L. (2020). Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud. *Suma de Negocios*, 11(25), 108-115. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965020002>
- Cabrera, F. (2021). Propuesta para el planeamiento estratégico de la seguridad nacional desde una perspectiva multidimensional. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 5-28. <https://doi.org/10.21830/19006586.747>
- Calle, A., Zea, C., y Soledispa, X. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <https://bit.ly/3sNQtd>
- Carrasco, G., Merino, J., Luy, W. y Encalada, G. (2022). Planificación estratégica como herramienta para mejoras en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado cantón Baba, provincia Los Ríos, Ecuador, 2021. *Polo del Conocimiento*, 7(11), 1726-1741. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263504>
- Castro, H. y Barreto, P. (2022). *Dirección estratégica hospitalaria para IPS públicas. Metodología para el desarrollo de la planeación y el direccionamiento estratégico*. Editorial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC.
- Cepeda, J., y Cifuentes, W. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *Podium*, (36), 35-54. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN (2021). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://acortar.link/0JvPRE>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN (2023). *Plan estratégico de desarrollo nacional al 2050*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://acortar.link/PO4u0S>

- Contraloría General de la República - CGR (2024). *Análisis de los indicadores de desempeño de los servicios de salud en el Perú desde la mirada del control gubernamental, 2022. Documento de investigación.* Contraloría General de la República. <https://acortar.link/ktdRGb>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. <https://bit.ly/3sHodik>
- Chong, I., Villacreses, X., Chong, Y. y Chong, O. (2024). Plan estratégico integral para mejora en procesos de Gestión Administrativa del Hospital Jipijapa. *RECIMUNDO. Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 8(1), 38-60. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(1\).ene.2024.38-60](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(1).ene.2024.38-60)
- Contreras, Y., Jaimes, K. y Salazar, J. (2024). *Plan estratégico ESE Hospital El Salvador de Ubaté.* [Tesis de maestría]. Universidad Ean. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/13798>
- Cuenca, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. La investigación estratégica preliminar.* Editorial UOC.
- Cueva, M., Espinosa, L., Gabriel, L. y García, J. (2021). *Definition of Strategies in Ecuadorian Hospitals in a Plithogenic Environment.* Infinite Study.
- Cuizano, L. (2023). *Planeamiento estratégico y su incidencia en el compromiso organizacional del personal de salud de un hospital militar de Chorrillos, 2023.* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/126686>
- Domínguez, C., y Salcedo, R. (2016). Planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios en la Microred de Salud Usquil Provincia de Otuzco Departamento de La Libertad año 2013. *Ciencia y Tecnología*, 12(4), 167 - 182. <https://bit.ly/3gHtDas>

- Fernández, S., Martínez, L., y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Flores, J. y Barbarán, H. (2021). Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1527-1545. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.368
- Galicia, D., y Monroy, M. (2016). La retórica y el discurso administrativo. *Contaduría y administración*, 61(3), 582-598. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.06.003>
- García, J. (2021). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U.
- García, J. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 18(15), 16-27. <https://doi.org/10.35381/s.v.v8i15.3194>
- Gargantini, D., y Pedrotti, C. (2018). Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales. *Economía, Sociedad y Territorio*, XVIII (57). <https://bit.ly/3NgALXm>
- González, L., Narváez, C., y Erazo, J. (2019). La auditoría gubernamental y su incidencia en la gestión institucional y manejo de recursos públicos. *CIENCIAMATRIA*, 474-501. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.277>
- Guamán, E. (2020). *Diseño de un plan estratégico del hospital andino alternativo de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, período 2019-2023*. [Tesis de pregrado]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/14650>
- Guerrero, G., y Guerrero, C. (2020). *Metodología de la investigación*. Patria Educación.
- Instituto Hegel (17 de junio de 2021). *Objetivos estratégicos del Planeamiento público ¿Qué son y cómo crearlos?* Instituto Hegel: <https://bit.ly/3fl4hio>

- Hernández, D., Rubio, C., y Hernández, C. (2019). Metodología para la procedimentación de tareas de los procesos institucionales en la gestión de la calidad. *VARONA*, (3), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360671619015>
- Hernández, R., y Coello, S. (2020). *El proceso de investigación científica (2da ed.)*. Editorial Universitaria.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixtas*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Jaraiseh, M. (2021). *Planificación estratégica de hospital especializado de Los Andes 2021 2025*. [Tesis de maestría]. Universidad de las Américas. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13719>
- Jiménez, E. (2012). *La planificación estratégica y su influencia en la Gestión Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato*. [Tesis de maestría]. Universidad Técnica de Ambato.
- Krieger, M., Felcman, I., y Larroca, H. (2020). *Planeamiento Estratégico: Gobierno. Administración pública. Empresas. Organizaciones Culturales. Justicia*. Errepar.
- Larreategui, J. (2024). *Optimización de la gestión hospitalaria: estrategias para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención en el Hospital San Rafael*. [Tesis de maestría]. Universidad de las Américas. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/16145>
- Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica: En los distintos niveles de la organización*. Ediciones Granica.
- Llarrull, J. (2021). *Liderazgo en salud pública o privada. Su gestión y administración*. Tercero en discordia.

- Lugo-Valdés, M., Gamboa-Díaz, Y., Ramos-Rodríguez, A. y García-Vargas, A. (2021). La planeación estratégica de la Filial de Ciencias Médicas Piti Fajardo en tiempos de COVID-19. *Infodir. Revista de Información para la Dirección en Salud*, 17(36), 1–13. <https://acortar.link/5Yw7Ob>
- Luthans, F., Luthans, B. y Luthans, K. (2021). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach (14 ed.)*. Information Age Publishing, Incorporated.
- Marcos, P. (2023). *Estructura organizacional del sistema de salud y sus componentes: Estudio de caso acerca del nivel de conocimiento sobre la planificación estratégica de los profesionales de salud que han ejercido y desempeñado funciones de alto mando y cargos de conducción en el departamento médico quirúrgico del Hospital de agudos Vélez Sarsfield, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre el 2020 y 2021. Argentina*. [Tesis de maestría]. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. <https://acortar.link/RJs0gr>
- Martínez, F. (2022). *La planificación estratégica y su relación con la gestión de calidad en los procesos de dirección en la unidad educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto*. [Tesis de pregrado]. Universidad Mayor de San Andrés. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28681>
- Martínez, R. (2014). El planeamiento estratégico y el mejoramiento de la gestión pública. En J. Walter, y D. Pando, *Planificación estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público* (págs. 21-36). SAAP - CERALE.
- Matute, B. y Murillo, D. (2021). La Gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 179-212. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1287>
- Ministerio de Salud - MINSA (2021). *Análisis de Situación de Salud del Perú, 2021*. Ministerio de Salud. <https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/6279.pdf>

- Ministerio de Salud - MINSA. (2022). *Plan Estratégico 2012-2016 Hospital Víctor Larco Herrera – UE 032*. Hospital Víctor Larco Herrera: <https://bit.ly/3TDfB8m>
- Mintzberg, H. (2023). *Understanding Organizations...Finally! Structuring in Sevens*. Berrett-Koehler Publishers.
- Molina, H. y Salazar, B. (2023). *Evaluar la gestión organizacional. Propuesta de un Modelo de Liderazgo para la gestión en las organizaciones*. Costa-Amic Editores.
- Montero, L. (2021). *Análisis de la gestión administrativa del Hospital General IESS de Babahoyo, año 2020*. [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <https://acortar.link/iho4b5>
- Narciso, K. (2021). *Planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la Universidad Nacional del Callao*. [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional del Callao.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Trujillo, I., Romero, H., Medina, W., y Novoa, E. (2023). *Metodología de la investigación total. Cuantitativa – Cualitativa y redacción de tesis (6a ed.)*. Ediciones de la U.
- Organismo Andino de Salud – Convenio Hipólito Unanue - ORAS-CONHU (2022). *Desigualdades sociales en salud. Línea de base para una recuperación transformadora con inclusión social y sostenibilidad ambiental en los países de la región Andina*. Organismo Andino de Salud – Convenio Hipólito Unanue. <https://acortar.link/uVb2qE>
- Ore, H., Olortegui, E., y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://bit.ly/3TJh512>
- Osorio, C. (2020). *Planeamiento estratégico y la gestión presupuestaria en el Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa Miraflores, 2020*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/52352>

- Parra, M., Muñoz, J. y López, L. (2023). *Habilidades gerenciales. Teoría y práctica*. Ediciones de la U
- Peñañiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., y Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4). <https://bit.ly/3SMdjCK>
- Plaza, V. (23 de agosto de 2019). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Universidad Continental: <https://bit.ly/3fjvt0J>
- Porter, M. (2004). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prieto, J. (2018). *Gestión Estratégica Organizacional (5ta. ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Rabanal, L. (2021). *Planeamiento estratégico y su incidencia en la toma de decisiones, Hospital Nacional Arzobispo Loayza 2021*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/75674>
- Ramos, M. (2020). *Planeamiento estratégico: Un enfoque aplicado*. Yopublico.
- Rizzo, G., y Castro, A. (2017). Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización. *Revista Publicando*, 11(2), 682-697.
- Robles, R., Serrano, H., Serrano, G., Gaibor, F., Armijo, G. y Fernández, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 1-6. <https://acortar.link/EBGenO>
- Rocha, T. (2021). *Administración y Gestión Siglo XXI. Didáctica y Metodología Ciencias de la Administración*. Editorial Autores de Argentina.
- Rodríguez, D. (2022). *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral*. Editorial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC.

- Rodríguez, J. (2021). De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 26(1), 137-175. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>
- Ropa, B. y Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Rubio, I., Abreu, J., y Martínez, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Revista Boletín REDIPE*, 8(3), 125-134. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>
- Ruiz, L., Arguedas, R., López, M., Mendieta, A., Navío, J., Pérez, E. y Rodríguez, Á. (2023). *Dirección de recursos empresariales*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Sáenz, O. y Camacho, L. (2022). Modernización de la gestión hospitalaria en instituciones prestadoras de salud. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 15(4), e1907. <http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2022.154.1907>
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Saldaña, R., Rodríguez, N. y Rodríguez, V. (2020). Políticas públicas y planificación estratégica en Perú. *Quipukamayoc. Revista de Investigación UNMSM*, 28(57). <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v28i57.18636>
- Shu-Hsiang, C., Nasongkhla, J., y Donaldson, J. (2018). A Strategic Planning Process Model for Developing Open Educational Resources. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(5), 362-368. <https://bit.ly/3FIW9so>
- Silva, G. y Cabrera, S. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 7(1), 4040-4050. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4738

- Solé, J. (20 de octubre de 2020). *Los principios del Management según Peter Drucker*. Gestión de empresas: <https://bit.ly/3sHAzqQ>
- Universidad Internacional de La Rioja - UNIR. (02 de enero de 2023). *La gestión hospitalaria: claves e importancia de esta disciplina*. Universidad Internacional de La Rioja: <https://www.unir.net/salud/revista/gestion-hospitalaria/>
- Universidad Internacional de La Rioja - UNIR. (03 de diciembre de 2021). *El plan estratégico de un hospital ¿en qué consiste?* Universidad Internacional de La Rioja: <https://bit.ly/3D98dL1>
- Van Bree, J. (2021). *Organization Design. Frameworks, Principles, and Approaches*. Springer International Publishing.
- Vargas, J., y González, D. (2020). Planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional en el hospital regional de Pucallpa. *Sciéndo*, 23(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2020.001>
- Vásquez, J. (2019). *Planeamiento estratégico en el Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://acortar.link/CVgCNX>.
- Vásquez, O. y Montenegro, L. (2023). Gestión Hospitalaria En Instituciones Prestadoras de Salud. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, Chiclayo, Perú*, 15(4), 639-643. <https://acortar.link/IX6TN6>
- Vitale, N. y Travnik, C. (2021). Análisis FODA de una institución total. *Actas del XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia* (pp. 52-56). Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-012/886>

Zúñiga, R. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 6(1), 2082-2090. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1635

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

Título: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE UN CENTRO HOSPITALARIO, 2022

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES O RANGOS	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación entre el planteamiento estratégico y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>Problema específico 1: ¿Cuál es la relación entre la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022?</p> <p>Problema específico 2: ¿Cuál es la relación entre la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022?</p> <p>Problema específico 3: ¿Cuál es la relación entre la ejecución y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022?</p> <p>Problema específico 4: ¿Cuál es la relación entre el control y seguimiento y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona el planteamiento estratégico y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo específico 1: Determinar de qué manera se relaciona la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Objetivo específico 2: Determinar de qué manera se relaciona la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Objetivo específico 3: Determinar de qué manera se relaciona la ejecución y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Objetivo específico 4: Determinar de qué manera se relaciona el control y seguimiento y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe una relación positiva entre el planteamiento estratégico y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis específica 1: Existe una relación positiva entre la formulación de objetivos y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Hipótesis específica 2: Existe una relación positiva entre la formulación de estrategias y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Hipótesis específica 3: Existe una relación positiva entre la ejecución y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p> <p>Hipótesis específica 4: Existe una relación positiva entre la ejecución y la gestión institucional del HNV LH en el año 2022.</p>	<p>V1= Planeamiento estratégico</p>	Formulación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico ● Definición de metas ● Misión y visión 	1-6	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p> <p>Bajo Medio Alto</p>	<p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Tipo: Básico</p> <p>Diseño: Descriptivo, no experimental, de corte transversal.</p> <p>Nivel: Descriptivo correlacional</p> <p>Población: 1100 servidores, entre directivos, funcionarios y personal administrativo que laboran en el HNV LH.</p> <p>Muestra: 286 servidores, entre directivos, funcionarios y personal administrativo que laboran en el HNV LH.</p> <p>Técnica. Encuesta</p> <p>Instrumentos. Cuestionarios</p> <p>Estadísticas: SPSS V26</p> <p>Análisis descriptivo: distribución de frecuencias, diagrama de Barras</p> <p>Análisis inferencial: Rho Spearman</p>
				Formulación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones ● Integración de personal ● Aprobación presupuestal ● Formulación de gastos 	7-10		
				Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación ● Elaboración de cronograma ● Aprobación de recursos ● Certificación presupuestal ● Programación presupuestal ● Modificaciones presupuestales 	11-18		
				Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de información ● Desempeño ● Identificación de resultados ● Recomendaciones ● Evaluación del MEF ● Elaboración de informes presupuestales 	19-26		

	año 2022.		V2= Gestión institucional	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora de la gestión ● Satisfacción ● Recursos 	1-6	Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5) Bajo Medio Alto	
				Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto de la gestión ● Aplicación de programas ● Rendición de cuentas 	7-12		

Anexo B: Instrumentos

Estimado servidor

La presente encuesta tiene por finalidad recopilar información relevante para conocer sobre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Institucional en el HNVLH. Lee detenidamente cada una de las propuestas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (X).

Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas, solo le pedimos sinceridad en las respuestas.

1. Nunca (N) 2. Casi nunca (CN) 3. A veces (AV) 4. Casi siempre (CS) 5. Siempre (S)

Nº	V ₁ : PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	1	2	3	4	5
		N	CN	AV	CS	S
D₁: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS						
1	Participa en la elaboración del diagnóstico institucional para establecer objetivos del hospital					
2	El diagnóstico realizado involucra a todos los integrantes del hospital					
3	La misión institucional responde a los objetivos propuestos por el hospital					
4	La visión proyecta el crecimiento de la entidad					
5	La elaboración del presupuesto está orientado a los objetivos estratégicos institucionales del hospital					
6	La elaboración del presupuesto está orientado a las acciones estratégicas institucionales del hospital					
D₂: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS						
7	Las estrategias de los servicios prestados se asocian a la problemática frecuente que obliga tomar decisiones oportunas					
8	Las estrategias operativas están definidas en función de las necesidades de los trabajadores para una buena toma de decisiones					
9	Las estrategias operativas están definidas en función de las necesidades de los trabajadores para una buena toma de decisiones					
10	La estrategia financiera prioriza las necesidades de los servicios prestados integrando a todas las áreas del hospital					
D₃: EJECUCIÓN						
11	El período de la programación, formulación y aplicación del plan estratégico cumple con el cronograma establecido					

12	Se coordina constantemente con el personal directivo para la aplicación del plan estratégico					
13	Recibe oportunamente a asignación de techos presupuestarios					
14	Se realiza la programación mensual de ingresos y gastos					
15	Se realiza oportunamente la certificación presupuestal					
16	Se realiza la programación de gasto según el Plan Operativo Institucional					
17	Se realiza el control de ingreso y gasto en las diferentes fases de la ejecución de gasto.					
18	Se identifica las brechas en bienes y servicios y se solicita la demanda adicional					
D4: CONTROL Y SEGUIMIENTO						
19	Se realiza seguimiento al plan estratégico del hospital					
20	Es frecuente el seguimiento en la ejecución del plan estratégico para acciones correctivas					
21	Los responsables informan oportunamente para corregir los errores detectados en el hospital					
22	Se evalúan los resultados de los indicadores desde el ámbito de medición de insumos, resultados intermedios, resultados finales.					
23	Se realiza con frecuencia la conciliación presupuestal					
24	El MEF evalúa frecuentemente a la entidad en materia económica					
25	Se elabora oportunamente los informes presupuestarios					
26	Se implementa las recomendaciones					

Nº	V ₂ : GESTIÓN INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
		N	CN	AV	CS	S
D₁: EFICIENCIA						
1	La entidad elabora y aprueba el plan estratégico con la finalidad de fortalecer su gestión					
2	Los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico ayudan a mejorar la gestión de la entidad					
3	La gestión de la entidad logra satisfacer las necesidades de los usuarios					
4	La entidad distribuye adecuadamente sus recursos presupuestales según sus necesidades					
5	La entidad destina sus recursos presupuestales de acuerdo con lo establecido en los objetivos de su plan estratégico					
6	La entidad cuenta con los recursos necesarios para su gestión					
D₂: EFICACIA						
7	El cumplimiento de metas y objetivos causan impacto positivo en la gestión institucional de la entidad					
8	Los servicios que ofrece la entidad generan un impacto positivo en los usuarios					
9	La rendición de cuentas contribuye con el fortalecimiento de la gestión institucional del hospital					
10	La rendición de cuentas es transparente					
11	Las normas y directivas que emana de los sistemas administrativos de gestión se encuentran al alcance de los trabajadores del hospital					
12	Existen deficiencias administrativas en el hospital					

Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

Yo, ***** con DNI N° *****, de profesión educador, con grado académico de *****.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **Cuestionario para medir las variables planeamiento estratégico y gestión institucional**, cuyo propósito es recabar información para el desarrollo de la investigación: El planeamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH, 2022.

N°	VARIABLE 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	PERTINENCIA ¹		RELEVANCIA ²		CLARIDAD ³		SUGERENCIA
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
	D1: FORMULACIÓN DE OBJETOS							
1	Participa en la elaboración del diagnóstico institucional para establecer objetivos del hospital	X		X		X		
2	El diagnóstico realizado involucra a todos los integrantes del hospital	X		X		X		
3	La misión institucional responde a los objetivos propuestos por el hospital	X		X		X		
4	La visión proyecta el crecimiento de la entidad	X		X		X		
5	La elaboración del presupuesto está orientado a los objetivos estratégicos institucionales del hospital	X		X		X		
6	La elaboración del presupuesto está orientado a las acciones estratégicas institucionales del hospital	X		X		X		
	D2: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS							
7	Las estrategias de los servicios prestados se asocian a la problemática frecuente que obliga tomar decisiones oportunas	X		X		X		
8	Las estrategias operativas están definidas en función de las necesidades de los trabajadores para una buena toma de decisiones	X		X		X		
9	Las estrategias de recursos humanos buscan la integración de los trabajadores	X		X		X		
10	La estrategia financiera prioriza las necesidades de los servicios prestados integrando a todas las áreas del hospital	X		X		X		
	D3: EJECUCIÓN							
11	El período de la programación, formulación y aplicación del plan estratégico cumple con el cronograma establecido	X		X		X		
12	Se coordina constantemente con el personal directivo para la aplicación del plan estratégico	X		X		X		
13	Recibe oportunamente a asignación de techos presupuestarios	X		X		X		
14	Se realiza la programación mensual de ingresos y gastos	X		X		X		
15	Se realiza oportunamente la certificación presupuestal	X		X		X		
16	Se realiza la programación de gasto según el Plan Operativo Institucional	X		X		X		
17	Se realiza el control de ingreso y gasto en las diferentes fases de la ejecución de gasto.	X		X		X		

18	Se identifica las brechas en bienes y servicios y se solicita la demanda adicional	X		X		X		
D4: CONTROL Y SEGUIMIENTO								
19	Se realiza seguimiento al plan estratégico del hospital	X		X		X		
20	Es frecuente el seguimiento en la ejecución del plan estratégico para acciones correctivas	X		X		X		
21	Los responsables informan oportunamente para corregir los errores detectados en el hospital	X		X		X		
22	Se evalúan los resultados de los indicadores desde el ámbito de medición de insumos, resultados intermedios, resultados finales.	X		X		X		
23	Se realiza con frecuencia la conciliación presupuestal	X		X		X		
24	El MEF evalúa frecuentemente a la entidad en materia económica	X		X		X		
25	Se elabora oportunamente los informes presupuestarios	X		X		X		
26	Se implementa las recomendaciones	X		X		X		
VARIABLE 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL		PERTINENCIA¹		RELEVANCIA²		CLARIDAD³		SUGERENCIA
D1: EFICIENCIA		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	La entidad ha elaborado y aprobado el plan estratégico con la finalidad de fortalecer su gestión	X		X		X		
2	Los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico ayudan a mejorar la gestión de la entidad	X		X		X		
3	La gestión de la entidad logra satisfacer las necesidades de los usuarios	X		X		X		
4	La entidad distribuye adecuadamente sus recursos presupuestales según sus necesidades	X		X		X		
5	La entidad destina sus recursos presupuestales de acuerdo con lo establecido en los objetivos de su plan estratégico	X		X		X		
6	La entidad cuenta con los recursos necesarios para su gestión	X		X		X		
D2: EFICACIA								
7	El cumplimiento de metas y objetivos causan impacto positivo en la gestión institucional de la entidad	X		X		X		
8	Los servicios que ofrece la entidad generan un impacto positivo en los usuarios	X		X		X		
9	La rendición de cuentas contribuye con el fortalecimiento de la gestión institucional del hospital	X		X		X		
10	La rendición de cuentas es transparente	X		X		X		
11	Las normas y directivas que emana de los sistemas Administrativos de gestión se encuentran al alcance de los trabajadores del hospital	X		X		X		
12	Existen deficiencias administrativas en el hospital	X		X		X		

- (1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 (2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 (3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems	x				
2. Amplitud del contenido a evaluar.	x				
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.	x				
4. Congruencia con los indicadores.	x				
5. Coherencia con las dimensiones.	x				

Apreciación total:

MA=Muy adecuado (X) BA=Bastante adecuado () A= Adecuado () PA= Poco adecuado () No adecuado ()

Observaciones (precisar si hay suficiencia:

Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de
corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

Metodólogo

Lima, _____ de _____ de _____.

Firma

Certificado de Validez de los instrumentos

Yo, ***** con DNI N° *****, de profesión educador, con grado académico de *****.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **Cuestionario para medir las variables planeamiento estratégico y gestión institucional**, cuyo propósito es recabar información para el desarrollo de la investigación: El planeamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH, 2022.

N°	VARIABLE 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	PERTINENCIA ¹		RELEVANCIA ²		CLARIDAD ³		SUGERENCIA
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
	D1: FORMULACIÓN DE OBJETOS							
1	Participa en la elaboración del diagnóstico institucional para establecer objetivos del hospital	X		X		X		
2	El diagnóstico realizado involucra a todos los integrantes del hospital	X		X		X		
3	La misión institucional responde a los objetivos propuestos por el hospital	X		X		X		
4	La visión proyecta el crecimiento de la entidad	X		X		X		
5	La elaboración del presupuesto está orientado a los objetivos estratégicos institucionales del hospital	X		X		X		
6	La elaboración del presupuesto está orientado a las acciones estratégicas institucionales del hospital	X		X		X		
	D2: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS							
7	Las estrategias de los servicios prestados se asocian a la problemática frecuente que obliga tomar decisiones oportunas	X		X		X		
8	Las estrategias operativas están definidas en función de las necesidades de los trabajadores para una buena toma de decisiones	X		X		X		
9	Las estrategias de recursos humanos buscan la integración de los trabajadores	X		X		X		
10	La estrategia financiera prioriza las necesidades de los servicios prestados integrando a todas las áreas del hospital	X		X		X		
	D3: EJECUCIÓN							
11	El período de la programación, formulación y aplicación del plan estratégico cumple con el cronograma establecido	X		X		X		
12	Se coordina constantemente con el personal directivo para la aplicación del plan estratégico	X		X		X		
13	Recibe oportunamente a asignación de techos presupuestarios	X		X		X		
14	Se realiza la programación mensual de ingresos y gastos	X		X		X		
15	Se realiza oportunamente la certificación presupuestal	X		X		X		
16	Se realiza la programación de gasto según el Plan Operativo Institucional	X		X		X		
17	Se realiza el control de ingreso y gasto en las diferentes fases de la ejecución de gasto.	X		X		X		

18	Se identifica las brechas en bienes y servicios y se solicita la demanda adicional	X		X		X		
D4: CONTROL Y SEGUIMIENTO								
19	Se realiza seguimiento al plan estratégico del hospital	X		X		X		
20	Es frecuente el seguimiento en la ejecución del plan estratégico para acciones correctivas	X		X		X		
21	Los responsables informan oportunamente para corregir los errores detectados en el hospital	X		X		X		
22	Se evalúan los resultados de los indicadores desde el ámbito de medición de insumos, resultados intermedios, resultados finales.	X		X		X		
23	Se realiza con frecuencia la conciliación presupuestal	X		X		X		
24	El MEF evalúa frecuentemente a la entidad en materia económica	X		X		X		
25	Se elabora oportunamente los informes presupuestarios	X		X		X		
26	Se implementa las recomendaciones	X		X		X		
VARIABLE 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL		PERTINENCIA¹		RELEVANCIA²		CLARIDAD³		SUGERENCIA
D1: EFICIENCIA		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	La entidad ha elaborado y aprobado el plan estratégico con la finalidad de fortalecer su gestión	X		X		X		
2	Los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico ayudan a mejorar la gestión de la entidad	X		X		X		
3	La gestión de la entidad logra satisfacer las necesidades de los usuarios	X		X		X		
4	La entidad distribuye adecuadamente sus recursos presupuestales según sus necesidades	X		X		X		
5	La entidad destina sus recursos presupuestales de acuerdo con lo establecido en los objetivos de su plan estratégico	X		X		X		
6	La entidad cuenta con los recursos necesarios para su gestión	X		X		X		
D2: EFICACIA								
7	El cumplimiento de metas y objetivos causan impacto positivo en la gestión institucional de la entidad	X		X		X		
8	Los servicios que ofrece la entidad generan un impacto positivo en los usuarios	X		X		X		
9	La rendición de cuentas contribuye con el fortalecimiento de la gestión institucional del hospital	X		X		X		
10	La rendición de cuentas es transparente	X		X		X		
11	Las normas y directivas que emana de los sistemas Administrativos de gestión se encuentran al alcance de los trabajadores del hospital	X		X		X		
12	Existen deficiencias administrativas en el hospital	X		X		X		

- (1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 (2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 (3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems	x				
2. Amplitud del contenido a evaluar.	x				
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.	x				
4. Congruencia con los indicadores.	x				
5. Coherencia con las dimensiones.	x				

Apreciación total:

MA=Muy adecuado (X) BA=Bastante adecuado () A= Adecuado () PA= Poco adecuado () No adecuado ()

Observaciones (precisar si hay suficiencia:

Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de
corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

Metodólogo

Lima, _____ de _____ de _____.

Firma

Certificado de Validez de los instrumentos

Yo, ***** con DNI N° *****, de profesión educador, con grado académico de *****.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **Cuestionario para medir las variables planeamiento estratégico y gestión institucional**, cuyo propósito es recabar información para el desarrollo de la investigación: El planeamiento estratégico y la gestión institucional del HNVLH, 2022.

N°	VARIABLE 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	PERTINENCIA ¹		RELEVANCIA ²		CLARIDAD ³		SUGERENCIA
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
	D1: FORMULACIÓN DE OBJETOS							
1	Participa en la elaboración del diagnóstico institucional para establecer objetivos del hospital	X		X		X		
2	El diagnóstico realizado involucra a todos los integrantes del hospital	X		X		X		
3	La misión institucional responde a los objetivos propuestos por el hospital	X		X		X		
4	La visión proyecta el crecimiento de la entidad	X		X		X		
5	La elaboración del presupuesto está orientado a los objetivos estratégicos institucionales del hospital	X		X		X		
6	La elaboración del presupuesto está orientado a las acciones estratégicas institucionales del hospital	X		X		X		
	D2: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS							
7	Las estrategias de los servicios prestados se asocian a la problemática frecuente que obliga tomar decisiones oportunas	X		X		X		
8	Las estrategias operativas están definidas en función de las necesidades de los trabajadores para una buena toma de decisiones	X		X		X		
9	Las estrategias de recursos humanos buscan la integración de los trabajadores	X		X		X		
10	La estrategia financiera prioriza las necesidades de los servicios prestados integrando a todas las áreas del hospital	X		X		X		
	D3: EJECUCIÓN							
11	El período de la programación, formulación y aplicación del plan estratégico cumple con el cronograma establecido	X		X		X		
12	Se coordina constantemente con el personal directivo para la aplicación del plan estratégico	X		X		X		
13	Recibe oportunamente a asignación de techos presupuestarios	X		X		X		
14	Se realiza la programación mensual de ingresos y gastos	X		X		X		
15	Se realiza oportunamente la certificación presupuestal	X		X		X		
16	Se realiza la programación de gasto según el Plan Operativo Institucional	X		X		X		
17	Se realiza el control de ingreso y gasto en las diferentes fases de la ejecución de gasto.	X		X		X		

18	Se identifica las brechas en bienes y servicios y se solicita la demanda adicional	X		X		X		
D4: CONTROL Y SEGUIMIENTO								
19	Se realiza seguimiento al plan estratégico del hospital	X		X		X		
20	Es frecuente el seguimiento en la ejecución del plan estratégico para acciones correctivas	X		X		X		
21	Los responsables informan oportunamente para corregir los errores detectados en el hospital	X		X		X		
22	Se evalúan los resultados de los indicadores desde el ámbito de medición de insumos, resultados intermedios, resultados finales.	X		X		X		
23	Se realiza con frecuencia la conciliación presupuestal	X		X		X		
24	El MEF evalúa frecuentemente a la entidad en materia económica	X		X		X		
25	Se elabora oportunamente los informes presupuestarios	X		X		X		
26	Se implementa las recomendaciones	X		X		X		
VARIABLE 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL		PERTINENCIA¹		RELEVANCIA²		CLARIDAD³		SUGERENCIA
D1: EFICIENCIA		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	La entidad ha elaborado y aprobado el plan estratégico con la finalidad de fortalecer su gestión	X		X		X		
2	Los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico ayudan a mejorar la gestión de la entidad	X		X		X		
3	La gestión de la entidad logra satisfacer las necesidades de los usuarios	X		X		X		
4	La entidad distribuye adecuadamente sus recursos presupuestales según sus necesidades	X		X		X		
5	La entidad destina sus recursos presupuestales de acuerdo con lo establecido en los objetivos de su plan estratégico	X		X		X		
6	La entidad cuenta con los recursos necesarios para su gestión	X		X		X		
D2: EFICACIA								
7	El cumplimiento de metas y objetivos causan impacto positivo en la gestión institucional de la entidad	X		X		X		
8	Los servicios que ofrece la entidad generan un impacto positivo en los usuarios	X		X		X		
9	La rendición de cuentas contribuye con el fortalecimiento de la gestión institucional del hospital	X		X		X		
10	La rendición de cuentas es transparente	X		X		X		
11	Las normas y directivas que emana de los sistemas Administrativos de gestión se encuentran al alcance de los trabajadores del hospital	X		X		X		
12	Existen deficiencias administrativas en el hospital	X		X		X		

- (1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 (2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 (3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems	x				
2. Amplitud del contenido a evaluar.	x				
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.	x				
4. Congruencia con los indicadores.	x				
5. Coherencia con las dimensiones.	x				

Apreciación total:

MA=Muy adecuado (X) BA=Bastante adecuado () A= Adecuado () PA= Poco adecuado () No adecuado ()

Observaciones (precisar si hay suficiencia:

Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de
corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Metodólogo

Especialidad del evaluador:

Lima, _____ de _____ de _____.

Firma

ANEXOS

CONFIABILIDAD PARA LA VARIABLE 1(Planeamiento Estratégico)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	286	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	26

- CONFIABILIDAD PARA LA VARIABLE 2(Gestión Institucional)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	286	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	12