

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN EL MUNICIPIO DE MUYUPAMPA – CHUQUISACA

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PERFORMANCE OF NURSING PROFESSIONALS IN THE MUNICIPALITY OF MUYUPAMPA – CHUQUISACA

Letty Paz Mendoza

paz.letty@usfx.bo

ORCID: 0009-0008-3684-0884

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Resumen

La presente investigación analiza la influencia de la gestión estratégica en el desempeño de los profesionales de enfermería del Centro de Salud Integral "Leo Schwarz", ubicado en el municipio de Villa Vaca Guzmán -Muyupampa, departamento de Chuquisaca. El estudio se desarrolló bajo un enfoque descriptivo con metodología mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada a once profesionales de enfermería y entrevistas semiestructuradas al Director del centro de salud y al Responsable general del área de enfermería.

Los resultados evidencian que la gestión estratégica presenta un nivel de implementación intermedio, caracterizado por una planificación percibida mayoritariamente como regular, un liderazgo con limitaciones en su impacto positivo y una organización funcional que requiere fortalecimiento. Asimismo, se identificó que la influencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional del personal de enfermería es percibida de manera irregular, aunque existe un amplio consenso respecto a que su mejora contribuiría significativamente a optimizar el desempeño laboral y la calidad de la atención en salud.

La triangulación de los datos obtenidos a través de la encuesta y las entrevistas permitió corroborar que el fortalecimiento de la planificación estratégica, el liderazgo participativo y la gestión del talento humano constituyen factores clave para mejorar el desempeño de los profesionales de enfermería. En conclusión, la investigación demuestra que una gestión estratégica eficaz incide de manera significativa en el desempeño profesional y representa una oportunidad para fortalecer los servicios de salud a nivel municipal en el contexto de Muyupampa – Chuquisaca.

Palabras clave: Gestión estratégica; desempeño profesional; enfermería; servicios de salud municipales; liderazgo institucional.

Abstract

This research analyzes the influence of strategic management on the performance of nursing professionals at the "Leo Schwarz" Comprehensive Health Center, located in the municipality of Villa Vaca Guzmán -Muyupampa, Chuquisaca Department. The study was conducted using a descriptive approach with a mixed methodology, combining qualitative and quantitative techniques. Data was collected through a structured survey administered to eleven nursing professionals and semi-structured interviews with the Director of the health center and the Head of the Nursing Department.

The results show that strategic management has an intermediate level of implementation, characterized by planning perceived as mostly adequate, leadership with limitations in its positive impact, and a functional organization that requires strengthening. Furthermore, the study identified that the influence of strategic management on the professional performance of nursing staff is perceived as inconsistent, although there is broad consensus that its improvement would significantly contribute to optimizing job performance and the quality of healthcare.

Triangulation of the data obtained through the survey and interviews confirmed that strengthening strategic planning, participatory leadership, and human talent management are key factors for improving the performance of nursing professionals. In conclusion, the research demonstrates that effective strategic management significantly impacts professional performance and represents an opportunity to strengthen health services at the municipal level in the context of Muyupampa, Chuquisaca.

Keywords: Strategic management; professional performance; nursing; municipal health services; institutional leadership.

Introducción

La gestión estratégica se ha consolidado en las últimas décadas como un elemento fundamental para optimizar el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas, especialmente en el ámbito de la salud, donde la calidad de la atención depende en gran medida del desempeño del recurso humano. En este contexto, el rol de los profesionales de enfermería adquiere una importancia crucial, al constituirse en el primer nivel de contacto directo entre los servicios de salud y la población. Su desempeño no solo influye en la eficiencia operativa, sino también en la satisfacción del usuario, la seguridad del paciente y la efectividad de los programas sanitarios. Desde las Ciencias Sociales y Humanísticas, el análisis de este desempeño requiere comprender factores organizacionales, culturales y relacionales que intervienen en la dinámica institucional.

En Bolivia, y particularmente en el departamento de Chuquisaca, los desafíos asociados al fortalecimiento de la gestión estratégica se hacen más visibles en municipios rurales como Muyupampa, donde las limitaciones estructurales, la escasez de recursos y la carga laboral elevada condicionan el trabajo del personal de enfermería. Estas condiciones demandan procesos de planificación, organización, liderazgo y evaluación que permitan orientar la acción profesional hacia un desempeño eficiente, pertinente y humanizado. La gestión estratégica, en este sentido, no solo implica la administración de recursos, sino también la capacidad de alinear las competencias del personal con los objetivos institucionales, promoviendo la motivación, el desarrollo profesional continuo y un clima organizacional favorable.

Asimismo, el enfoque humanístico de la atención en salud subraya la necesidad de valorar la dimensión social del trabajo de enfermería, donde las relaciones interpersonales, el trato digno, la comunicación efectiva y la empatía se constituyen en componentes esenciales del desempeño laboral. Esto cobra particular relevancia en contextos rurales, donde la interculturalidad, las creencias locales y las condiciones socioeconómicas influyen de manera significativa en la interacción entre el personal de salud y la comunidad. Por ello, estudiar la gestión estratégica en el municipio de Villa Vaca Guzmán - Muyupampa permite comprender cómo las políticas institucionales, los procesos de supervisión, la capacitación y la disponibilidad de recursos inciden en la calidad del trabajo de enfermería y en los resultados del sistema de salud local.

La presente investigación se justifica en la necesidad de generar evidencia científica que contribuya a fortalecer la gestión institucional desde una perspectiva integral, reconociendo que el desempeño del profesional de enfermería es un indicador clave del funcionamiento del sistema sanitario. Analizar esta relación permitirá identificar debilidades, potencialidades y oportunidades de mejora, aportando insumos para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que favorezcan la calidad de la atención en Villa Vaca Guzmán - Muyupampa. En suma, este artículo busca aportar al debate académico y a la práctica profesional mediante un análisis riguroso y contextualizado sobre cómo la gestión estratégica influye en el

desempeño del recurso humano en uno de los territorios rurales del departamento de Chuquisaca.

Antecedentes

El estudio de la gestión estratégica en el ámbito de la salud ha cobrado relevancia en las últimas décadas, especialmente por su impacto en la eficiencia organizacional y la calidad de los servicios. Diversas investigaciones han demostrado que la planificación, el liderazgo, la organización de recursos y la evaluación continua son factores determinantes para mejorar el rendimiento del personal sanitario. Según Mintzberg y Quinn (2003), la gestión estratégica permite alinear los objetivos institucionales con las capacidades del personal, promoviendo una actuación más coherente y orientada a resultados en contextos de alta complejidad como los servicios de salud. En el campo de la enfermería, el desempeño profesional ha sido ampliamente estudiado debido a su relación directa con la calidad de la atención. La literatura señala que la gestión estratégica influye en la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso del personal de enfermería, impactando en la eficacia de los servicios prestados. Para Chiavenato (2011), el desempeño laboral del personal de salud se fortalece cuando existen procesos estratégicos definidos, adecuados sistemas de supervisión y un clima organizacional favorable, elementos que permiten mejorar la productividad y reducir los niveles de estrés ocupacional.

A nivel latinoamericano, diversas investigaciones han evidenciado que los desafíos estructurales y organizacionales afectan de manera significativa el rendimiento del personal de enfermería. Un estudio realizado en Perú señala que la gestión institucional, el liderazgo y los procesos de capacitación influyen directamente en la calidad del trabajo de enfermería, especialmente en zonas rurales donde los recursos son limitados (Arroyo & Ramos, 2018). De igual manera, investigaciones desarrolladas en Colombia muestran que la implementación de estrategias de gestión basadas en la participación, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva contribuyen a fortalecer el desempeño y la satisfacción laboral del personal de salud (Gómez & García, 2019).

En el contexto boliviano, la literatura revela que los establecimientos de salud enfrentan dificultades relacionadas con la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la supervisión del trabajo del personal de enfermería. Según el Ministerio de Salud y Deportes (2019), persisten brechas en la asignación de recursos, la capacitación continua y los mecanismos de evaluación del desempeño, lo que limita la eficiencia de los servicios, especialmente en municipios rurales. Estos factores inciden en la calidad de la atención y en las condiciones laborales del personal, generando cargas laborales elevadas y limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

En Chuquisaca, estudios recientes destacan que los municipios del Chaco presentan mayores desafíos debido a las distancias geográficas, la dispersión poblacional y la escasez de recursos humanos especializados. Un análisis realizado por la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier

de Chuquisaca evidenció que la falta de gestión estratégica en los centros de salud incide negativamente en la coordinación interna, la planificación de actividades y el desempeño del personal de enfermería (Gutiérrez & Poma, 2021). Estos hallazgos demuestran la necesidad de fortalecer la gestión institucional para mejorar la calidad del servicio en el municipio de Muyupampa.

En síntesis, las investigaciones relacionadas directamente con el desempeño del personal de enfermería en municipios rurales bolivianos señalan que las limitaciones en infraestructura, supervisión, capacitación y liderazgo influyen de manera significativa en la productividad y en la percepción de la calidad de la atención. Un estudio en municipios del Chaco boliviano concluyó que la implementación de estrategias institucionales claras, acompañadas de procesos de monitoreo y evaluación, mejora significativamente el desempeño del personal de enfermería y la satisfacción del usuario (Ramírez & Torrico, 2020). Estos antecedentes permiten fundamentar la importancia de analizar la gestión estratégica como un factor clave en el desempeño profesional en el municipio de Muyupampa.

Fundamentación teórica del estudio:

La gestión estratégica constituye un enfoque clave para el fortalecimiento de las organizaciones de salud, al permitir la definición de objetivos, la asignación eficiente de recursos y la mejora continua del desempeño institucional. En el ámbito sanitario, este tipo de gestión resulta fundamental debido a la complejidad de los procesos asistenciales y a la centralidad del talento humano en la prestación de servicios. En este contexto, la enfermería desempeña un rol estratégico, especialmente en el nivel municipal, donde el contacto directo con la población exige altos niveles de desempeño profesional y compromiso social (Chiavenato, 2017).

El desempeño de los profesionales de enfermería es entendido como una categoría multidimensional que integra competencias técnicas, habilidades interpersonales, valores éticos y capacidad de adaptación a contextos específicos. En municipios como Muyupampa, este desempeño adquiere mayor relevancia debido a las limitaciones estructurales y a la necesidad de una atención integral orientada a la promoción y prevención de la salud. Diversos estudios señalan que el desempeño profesional está directamente condicionado por los estilos de gestión y liderazgo institucional (Benavides et al., 2018).

Desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento humano, se reconoce que la planificación, la motivación y la evaluación del personal influyen significativamente en los resultados organizacionales. En el sector salud, una gestión estratégica adecuada permite potenciar el rendimiento del personal de enfermería, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la sostenibilidad de los sistemas públicos de salud a nivel local (Dessler, 2020).

Asimismo, el liderazgo estratégico se configura como un factor determinante en el desempeño del personal de enfermería,

al promover entornos laborales participativos, comunicación efectiva y toma de decisiones compartidas. En instituciones de salud municipales, un liderazgo con enfoque estratégico favorece el compromiso profesional y la mejora continua del desempeño, impactando positivamente en la atención brindada a la comunidad (Northouse, 2022).

Finalmente, la gestión estratégica en los servicios públicos de salud municipales debe considerar las particularidades socio-culturales del contexto, reconociendo al profesional de enfermería como un actor social clave en el desarrollo local. Desde una visión humanística, la gestión estratégica orientada al desempeño profesional contribuye al fortalecimiento del sistema de salud y a la mejora de los indicadores de bienestar comunitario (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2019).

Bases conceptuales:

- **Gestión estratégica**

La gestión estratégica se concibe como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a formular, implementar y evaluar estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. (Chiavenato, I., 2017) En el ámbito de la salud, este concepto adquiere una dimensión social relevante, ya que la planificación y el uso racional de los recursos impactan directamente en la calidad de la atención y en el desempeño del personal sanitario, especialmente en contextos municipales donde los recursos suelen ser limitados.

- **Desempeño profesional**

El desempeño profesional se define como el grado en que un trabajador cumple eficazmente las funciones, responsabilidades y objetivos asignados dentro de una organización. (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2021) En el caso de los profesionales de enfermería, este desempeño incluye aspectos técnicos, actitudinales y éticos, así como la capacidad de respuesta ante las necesidades de la población, constituyéndose en un indicador clave de la calidad del servicio de salud.

- **Profesionales de enfermería**

Los profesionales de enfermería son actores fundamentales del sistema de salud, responsables del cuidado integral de las personas, la familia y la comunidad. Su rol trasciende la atención clínica, incorporando funciones de gestión, educación para la salud y participación comunitaria. (Organización Mundial de la Salud., 2020) Desde una perspectiva humanística, la enfermería se configura como una profesión socialmente comprometida, cuyo desempeño depende en gran medida de las condiciones organizacionales y de la gestión institucional.

- **Gestión del talento humano en salud**

La gestión del talento humano en salud se refiere a los procesos de planificación, capacitación, evaluación y motivación del personal sanitario, con el propósito de mejorar su desempeño y bienestar laboral. (Dessler, G., 2020) En instituciones de salud municipales, una adecuada gestión del talento humano permite fortalecer las competencias del personal de enfermería y optimizar la prestación de servicios, contribuyendo

al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

- **Liderazgo estratégico**

El liderazgo estratégico es la capacidad de influir, orientar y motivar al personal hacia el cumplimiento de metas organizacionales, alineando los intereses individuales con los objetivos institucionales. (Northouse, P. G., 2022) En el sector salud, este tipo de liderazgo resulta esencial para fortalecer el desempeño de los profesionales de enfermería, promover el trabajo en equipo y generar entornos laborales favorables que impacten positivamente en la calidad de la atención.

- **Servicios de salud municipales**

Los servicios de salud municipales constituyen el primer nivel de atención y representan el espacio más cercano entre el sistema sanitario y la población. (Organización Panamericana de la Salud., 2019) En estos contextos, la gestión estratégica adquiere un rol determinante para garantizar la eficiencia de los recursos y el adecuado desempeño del personal de enfermería, quienes actúan como agentes clave en la promoción, prevención y recuperación de la salud comunitaria.

- **Contexto organizacional en instituciones de salud**

El contexto organizacional comprende el conjunto de factores estructurales, culturales y relacionales que influyen en el comportamiento y desempeño del personal. (Mintzberg, H., 2018) En las instituciones de salud, un contexto organizacional favorable, sustentado en una gestión estratégica efectiva, contribuye a mejorar el desempeño de los profesionales de enfermería, fortaleciendo su compromiso laboral y su capacidad de respuesta ante las demandas sociales del entorno municipal.

Situación problemática

En el municipio de Muyupampa, departamento de Chuquisaca, los servicios públicos de salud cumplen un rol fundamental en la atención primaria de la población, siendo los profesionales de enfermería actores clave en la prestación de cuidados, promoción y prevención de la salud. No obstante, en el contexto municipal se evidencian limitaciones relacionadas con la planificación institucional, la coordinación de funciones, el liderazgo organizacional y la gestión del talento humano, lo que incide directamente en el desempeño profesional del personal de enfermería.

Estas dificultades se manifiestan en una ejecución operativa poco articulada con los objetivos institucionales, debilidades en los procesos de toma de decisiones y escasa evaluación sistemática del desempeño, afectando la eficiencia y calidad de los servicios de salud. A pesar de la relevancia de la gestión estratégica como herramienta para optimizar el rendimiento del personal sanitario, su aplicación en el ámbito municipal de Muyupampa no ha sido suficientemente analizada desde una perspectiva científica, lo que genera vacíos de conocimiento sobre su influencia real en el desempeño de los profesionales de enfermería.

Problema científico: ¿Cómo influye la gestión estratégica en el desempeño de los profesionales de enfermería en los servicios de salud del municipio de Muyupampa

– Chuquisaca?

Objetivo general: Analizar la influencia de la gestión estratégica en el desempeño de los profesionales de enfermería en los servicios de salud del municipio de Muyupampa – Chuquisaca, con el propósito de una formación en aportes teóricos y prácticos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y a la mejora de la calidad de la atención en salud a nivel municipal.

Materiales y métodos

El presente estudio se enmarca en una investigación de enfoque descriptivo, con una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), orientada al análisis de la gestión estratégica y su incidencia en el desempeño de los profesionales de enfermería en el municipio de Muyupampa, departamento de Chuquisaca. La investigación se desarrolló específicamente en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, institución que constituye un referente en la prestación de servicios de salud a nivel municipal.

Desde el enfoque cualitativo, se buscó comprender las percepciones, criterios y experiencias de los actores clave respecto a la gestión estratégica y su influencia en el desempeño profesional. De manera complementaria, el enfoque cuantitativo permitió sistematizar y analizar información relacionada con el desempeño del personal de enfermería, facilitando una visión integral del fenómeno estudiado.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes métodos científicos, los cuales se articularon de manera coherente con los objetivos del estudio:

- **Método bibliográfico**, mediante la consulta de libros, artículos científicos y publicaciones académicas especializadas, que permitieron sustentar teóricamente el análisis de la gestión estratégica y el desempeño de los profesionales de enfermería en el contexto municipal.
- **Método de revisión documental**, aplicado al análisis de documentos normativos e institucionales relacionados con la gestión estratégica y la organización del servicio de enfermería en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, lo que posibilitó contextualizar el estudio desde el marco legal y administrativo vigente.
- **Método lógico**, utilizado para establecer relaciones de causa y efecto entre la gestión estratégica y el desempeño profesional, facilitando la interpretación coherente de los datos obtenidos.
- **Método analítico**, que permitió descomponer el objeto de estudio en sus componentes fundamentales, examinando de manera crítica las dimensiones de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño del personal de enfermería.
- **Método inductivo**, a través del cual, partiendo de casos concretos y situaciones específicas observadas en el centro de salud, se formularon conclusiones generales sobre la incidencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional.

En cuanto a la selección de la muestra, se aplicó un muestreo de tipo intencional, considerando la relevancia de los

participantes en relación con el objeto de estudio. En este sentido, se realizaron entrevistas dirigidas a dos actores clave: el Director del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” y el responsable general del área de enfermería, con el propósito de recoger información cualitativa estratégica sobre la planificación, liderazgo y gestión institucional.

Asimismo, se aplicó una encuesta estructurada a once profesionales de enfermería que desempeñan funciones en el mencionado centro de salud, con el objetivo de obtener datos cuantitativos relacionados con su desempeño profesional y su percepción sobre la gestión estratégica institucional. La combinación de estas técnicas permitió una triangulación de la información, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Resultados

Resultados de las entrevistas dirigidas a: el Director del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” y el responsable general del área de enfermería

Pregunta 1: ¿Cómo define usted la gestión estratégica dentro del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”?

Respuesta – director (D): La gestión estratégica se entiende como el proceso mediante el cual se planifican y organizan los recursos institucionales para cumplir los objetivos del centro de salud. Desde la dirección, se prioriza la coordinación entre áreas, la planificación anual y la toma de decisiones orientadas a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio brindado a la población.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): La gestión estratégica se percibe como una herramienta que orienta el trabajo del personal de enfermería, permitiendo organizar funciones, establecer prioridades y mejorar la atención al paciente. Para el área de enfermería, la gestión estratégica facilita una mejor distribución de tareas y un trabajo más ordenado y eficiente.

Pregunta 2: ¿Considera que la gestión estratégica influye en el desempeño de los profesionales de enfermería? ¿De qué manera?

Respuesta – director (D): Sí, influye de manera directa, ya que una adecuada planificación y organización institucional permite que el personal de enfermería tenga claridad en sus funciones y objetivos. Esto contribuye a un mejor desempeño, mayor responsabilidad laboral y una atención más eficiente a los usuarios del servicio de salud.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): La gestión estratégica influye significativamente en el desempeño, porque cuando existen lineamientos claros y apoyo institucional, el personal de enfermería se siente más motivado y comprometido. Esto se refleja en una mayor eficiencia, mejor trabajo en equipo y mayor calidad en la atención.

Pregunta 3: ¿Qué prácticas de planificación estratégica se aplican actualmente en el centro de salud?

Respuesta – director (D): Actualmente se elaboran planes operativos anuales, se establecen metas por áreas y se realizan reuniones de coordinación para evaluar el avance

de las actividades. Estas prácticas permiten orientar el trabajo institucional, aunque aún requieren fortalecimiento para lograr un mayor impacto en el desempeño del personal.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): Desde el área de enfermería se aplican cronogramas de trabajo, asignación de turnos y coordinación permanente con la dirección. Estas prácticas ayudan a organizar el trabajo diario, aunque sería importante contar con una planificación estratégica más específica para el área.

Pregunta 4: ¿Cómo evalúa el desempeño de los profesionales de enfermería en relación con los objetivos institucionales?

Respuesta – director (D): El desempeño se evalúa principalmente mediante el cumplimiento de funciones, la calidad del servicio y la responsabilidad en el trabajo. Sin embargo, se reconoce que no existen instrumentos formales de evaluación, lo que limita la retroalimentación sistemática al personal.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): El desempeño se observa a través del cumplimiento de tareas, la puntualidad, el trato al paciente y el trabajo en equipo. La evaluación se realiza de manera más empírica, por lo que sería necesario implementar herramientas formales que permitan una evaluación más objetiva.

Pregunta 5: ¿Qué dificultades identifica en la gestión estratégica que puedan afectar el desempeño del personal de enfermería?

Respuesta – director (D): Las principales dificultades están relacionadas con la limitación de recursos humanos y materiales, así como con la carga laboral. Estas condiciones dificultan la implementación plena de una gestión estratégica y pueden afectar el desempeño del personal de enfermería.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): Desde el área de enfermería, se identifican dificultades como la sobrecarga de trabajo, la falta de capacitación continua y la escasez de personal. Estos factores inciden directamente en el desempeño y en la calidad de la atención brindada.

Pregunta 6: ¿Qué papel cumple el liderazgo en el fortalecimiento del desempeño del personal de enfermería?

Respuesta – director (D): El liderazgo es fundamental para orientar al personal, fortalecer la comunicación interna y promover el cumplimiento de los objetivos institucionales. Un liderazgo estratégico permite motivar al personal de enfermería y mejorar su desempeño profesional.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): El liderazgo es clave para el trabajo diario, ya que influye en el clima laboral y en la motivación del personal. Un liderazgo cercano y participativo permite resolver problemas de manera oportuna y fortalece el compromiso del equipo de enfermería.

Pregunta 7: ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la gestión estratégica y el desempeño del personal de enfermería en el centro de salud?

Respuesta – director (D): Es necesario fortalecer la planificación estratégica, implementar sistemas formales de evaluación del desempeño y promover capacitaciones periódicas para el personal. Estas acciones permitirán mejorar la gestión institucional y el desempeño del personal de enfermería.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): Se considera importante mejorar la capacitación continua, optimizar la distribución de funciones y promover una mayor participación del personal de enfermería en la toma de decisiones. Esto contribuirá a fortalecer la gestión estratégica y el desempeño profesional.

Análisis: La gestión estratégica en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” se concibe como un proceso esencial para la organización institucional y la optimización del desempeño del personal de enfermería. Tanto la dirección como el área de enfermería coinciden en que la planificación estratégica permite ordenar funciones, establecer prioridades y mejorar la calidad de la atención, lo cual se alinea con la literatura que señala la gestión estratégica como un instrumento clave para la eficiencia en los servicios de salud (Chiavenato, 2017). Asimismo, se evidencia que la gestión estratégica influye directamente en el desempeño de los profesionales de enfermería, generando claridad en las funciones, motivación y compromiso laboral. Este hallazgo se relaciona con estudios que destacan la importancia de la planificación y el liderazgo en la mejora del desempeño del personal sanitario, al promover un ambiente organizacional favorable y orientado a resultados (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005).

Las prácticas actuales de planificación estratégica, como los planes operativos anuales, cronogramas de trabajo y reuniones de coordinación, constituyen avances significativos; sin embargo, se reconoce la necesidad de fortalecer instrumentos específicos para el área de enfermería. Esto coincide con investigaciones que subrayan la importancia de contar con herramientas de gestión adaptadas a cada unidad funcional para garantizar un impacto real en la calidad del servicio (Kaplan & Norton, 2004). En cuanto a la evaluación del desempeño, se observa que actualmente se realiza de manera empírica, sin instrumentos formales que permitan retroalimentación objetiva. La literatura enfatiza que la evaluación sistemática del desempeño es indispensable para identificar fortalezas y debilidades, y para orientar procesos de capacitación y mejora continua (Dessler, 2015).

Las principales dificultades identificadas limitación de recursos humanos y materiales, sobrecarga laboral y falta de capacitación continua reflejan problemáticas estructurales comunes en sistemas de salud de contextos similares. Estas limitaciones afectan la implementación plena de la gestión estratégica y repercuten en la calidad de la atención, lo cual se relaciona con estudios que señalan la necesidad de políticas públicas que fortalezcan la infraestructura y el capital humano en salud (OPS, 2019). El liderazgo emerge como un factor determinante para fortalecer el desempeño del personal de enfermería, al promover motivación, comunicación interna y compromiso institucional. Este aspecto se vincula con la

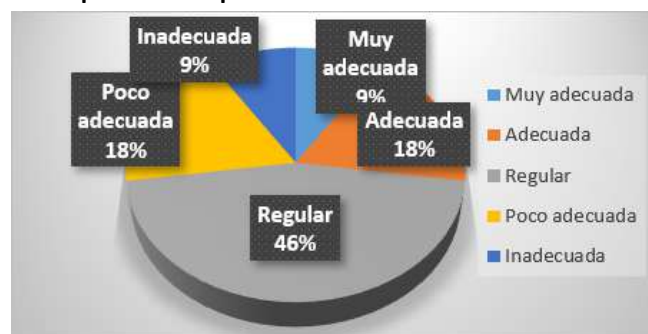
teoría del liderazgo transformacional, que resalta la capacidad de los líderes para inspirar y guiar a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos comunes (Bass & Riggio, 2006).

En síntesis, las acciones propuestas por los entrevistados fortalecer la planificación estratégica, implementar sistemas formales de evaluación, promover capacitaciones periódicas y fomentar la participación del personal en la toma de decisiones constituyen recomendaciones coherentes con la literatura especializada. Dichas acciones son fundamentales para consolidar una gestión estratégica efectiva y mejorar el desempeño profesional en el área de enfermería (Robbins & Coulter, 2018).

Resultados de la encuesta dirigida a profesionales de enfermería del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”.

Pregunta 1: ¿Cómo califica la planificación estratégica implementada por la dirección del centro de salud?

Gráfico N° 1: Calificación de la planificación estratégica implementada por la dirección del centro de salud



Fuente: elaboración propia

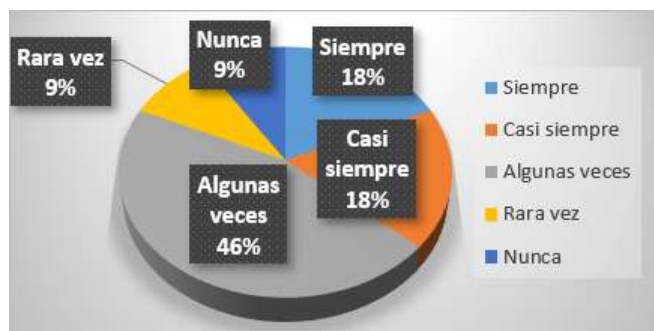
En relación con la interrogante orientada a evaluar la planificación estratégica implementada por la dirección del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, los resultados obtenidos reflejan percepciones diversas entre las profesionales de enfermería. De acuerdo con los datos, el 46 % de las encuestadas calificó la planificación estratégica como regular, lo que evidencia que, si bien existen acciones de planificación institucional, estas no logran consolidarse de manera sistemática ni plenamente efectiva en el quehacer cotidiano del centro de salud. Asimismo, un 18 % de las participantes consideró que la planificación estratégica es adecuada, lo que sugiere que una parte del personal reconoce esfuerzos de la dirección orientados a organizar y orientar las actividades institucionales. De forma similar, otro 18 % calificó la planificación como poco adecuada, lo que pone de manifiesto la existencia de percepciones críticas relacionadas con la insuficiencia o debilidad de los procesos de planificación. Por otra parte, un 9 % de las encuestadas señaló que la planificación estratégica es muy adecuada, lo cual refleja experiencias positivas vinculadas a una gestión más estructurada. Finalmente, otro 9 % indicó que la planificación es inadecuada, evidenciando insatisfacción respecto a la forma en que se diseñan y ejecutan las estrategias institucionales.

Los resultados permiten inferir que predomina una valoración intermedia de la planificación estratégica implementada

por la dirección del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, lo que sugiere que esta figura como un componente presente en la gestión institucional, aunque con claras limitaciones en su alcance y efectividad, lo cual se alinea con interpretaciones de la literatura que señalan que muchas organizaciones de salud elaboran planes estratégicos sin articularlos de manera sistemática con la operación diaria ni con mecanismos de monitoreo y evaluación (Mingote & García Rodríguez, 2012; Impulso, 2025). La elevada proporción de respuestas que califican la planificación como “regular” revela la necesidad de fortalecer los procesos de formulación participativa, seguimiento periódico y evaluación de las estrategias, de modo que estas se traduzcan en acciones concretas, coherentes y vinculadas con indicadores de desempeño, una conclusión que se apoya en autores que sostienen que la planificación estratégica solo impacta cuando se sustenta en diagnósticos rigurosos, objetivos claros y sistemas de retroalimentación institucional (Omondi, 2019; Rey, 2011). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos evidencian que una planificación más participativa, clara y alineada con las necesidades del personal de enfermería podría incidir positivamente en su desempeño profesional, ya que la participación de las enfermeras en la definición de metas y la asignación de recursos fortalece la coordinación, la motivación y la calidad de la atención, tal como se ha descrito en estudios sobre gestión estratégica en enfermería (Pérez & Díaz, 2023; Rueda, 2019).

Pregunta 2: ¿Considera que la gestión estratégica del centro de salud influye en su desempeño profesional como enfermera?

Gráfico N° 2: Influencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional del personal de enfermería



Fuente: elaboración propia

En relación con la interrogante orientada a identificar si la gestión estratégica del centro de salud influye en el desempeño profesional de las enfermeras, los resultados muestran percepciones heterogéneas entre las profesionales encuestadas. Del total de participantes, el 46 % manifestó que la gestión estratégica influye en su desempeño algunas veces, lo que evidencia una percepción intermedia respecto a la efectividad y constancia de las prácticas de gestión institucional. Asimismo, un 18 % indicó que dicha influencia se presenta casi siempre, mientras que otro 18 % señaló que influye siempre, lo cual refleja que una parte del personal reconoce un impacto frecuente y positivo de la gestión estratégica en su desempeño profesional. Estos resultados sugieren la existencia de prácticas de planificación, organización o liderazgo que,

en determinados momentos, contribuyen al fortalecimiento del trabajo del personal de enfermería. Por otro lado, un 9 % de las encuestadas manifestó que la gestión estratégica influye rara vez, y otro 9 % señaló que nunca influye, lo que pone de manifiesto percepciones críticas asociadas a posibles debilidades en la implementación y continuidad de las estrategias institucionales.

Los resultados evidencian que, si bien una parte significativa del personal de enfermería reconoce la influencia de la gestión estratégica en su desempeño profesional, predomina una valoración moderada que sugiere una aplicación irregular de dicho enfoque en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, lo cual se alinea con la literatura que señala que la planificación estratégica solo se percibe como verdaderamente influyente cuando se articula de forma continua entre la dirección institucional y el trabajo de primera línea (Mingote & García Rodríguez, 2012; Impulso, 2025). La elevada proporción de respuestas que señalan una influencia “algunas veces” indica que las acciones estratégicas no se perciben como constantes ni plenamente integradas en la gestión cotidiana, una situación que diversos autores relacionan con la falta de seguimiento sistemático, la ausencia de comunicación clara de los objetivos estratégicos y la debilidad de los mecanismos de retroalimentación a nivel operativo (Rey, 2011; Omondi, 2019). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos revelan la necesidad de fortalecer la coherencia, sistematicidad y visibilidad de las estrategias institucionales, de modo que su impacto en el desempeño del personal de enfermería sea más consistente, lo que se sustenta en estudios que demuestran que una gestión estratégica clara y participativa mejora la motivación, la responsabilidad y la calidad de la atención en el ámbito de la enfermería (Pérez & Díaz, 2023; Rueda, 2019).

Pregunta 3: ¿En qué medida el liderazgo de la dirección y del área de enfermería favorece su desempeño laboral?

Gráfico N° 3: Impacto del liderazgo institucional en el desempeño laboral del área de enfermería



Fuente: elaboración propia

En relación con la interrogante referida a la medida en que el liderazgo ejercido por la dirección y por el área de enfermería favorece el desempeño laboral del personal, los resultados evidencian percepciones mayoritariamente críticas por parte de las profesionales de enfermería. Del total de las encuestadas, el 28 % manifestó que el liderazgo favorece su desempeño en poca medida, mientras que un 27 % señaló que lo

hace en muy poca medida, lo que pone de manifiesto una percepción limitada del impacto positivo del liderazgo institucional en el trabajo cotidiano. De manera complementaria, un 18 % indicó que el liderazgo favorece su desempeño en gran medida, y un 18 % consideró que lo hace en medida moderada, reflejando que una parte del personal reconoce prácticas de liderazgo que contribuyen positivamente al desempeño laboral, un 9 % de las encuestadas expresó que el liderazgo no favorece su desempeño, lo que evidencia la existencia de insatisfacción y posibles debilidades en los estilos de liderazgo implementados.

Los resultados obtenidos revelan que predomina una percepción desfavorable respecto al liderazgo ejercido por la dirección y el área de enfermería, lo cual constituye un factor crítico dentro de la gestión estratégica institucional, una situación que se ha documentado en la literatura como un determinante clave de baja motivación, deserción y deterioro de la calidad de la atención cuando el liderazgo se percibe como autoritario, poco accesible o poco participativo (Mingote & García Rodríguez, 2012; Gómez Ortiz et al., 2020). La elevada proporción de respuestas que sitúan el liderazgo en “poca” o “muy poca” medida sugiere debilidades en aspectos como la comunicación bidireccional, la participación del personal en la toma de decisiones y el acompañamiento al equipo de enfermería, dimensiones que autores de gestión de recursos humanos en salud identifican como centrales para el clima laboral y la eficacia organizacional (Lasheras et al., 2019; Ball et al., 2016). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos indican la necesidad de fortalecer los estilos de liderazgo, orientándolos hacia enfoques más participativos, humanísticos y basados en la evidencia, que promuevan la motivación, el compromiso y el trabajo en equipo, tal como se ha demostrado en estudios sobre liderazgo transformacional y liderazgo basado en la práctica en enfermería, donde dichos estilos correlacionan positivamente con el desempeño profesional y la satisfacción laboral del personal de enfermería (Cummings et al., 2018; Aiken et al., 2020).

Pregunta 4: ¿Cómo evalúa la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería?

Gráfico N° 4: Evaluación de la organización y distribución de funciones en el área de enfermería



Fuente: elaboración propia

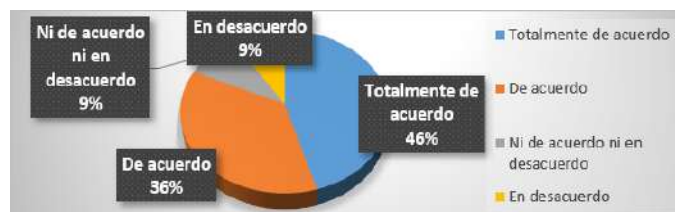
Respecto a la interrogante relacionada con la evaluación de la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, los resultados obtenidos reflejan percepciones diferenciadas

entre el personal encuestado. Del total de las profesionales de enfermería, el 46 % calificó la organización como medianamente organizada, lo que sugiere la existencia de una estructura funcional básica, aunque con limitaciones que impiden un desempeño plenamente eficiente. Asimismo, un 27 % de las encuestadas indicó que la organización es organizada, lo que evidencia que una parte significativa del personal percibe una adecuada asignación de funciones y coordinación interna. Por su parte, el 18 % manifestó que el área se encuentra muy organizada, lo cual refleja experiencias positivas asociadas a una correcta distribución de tareas y a una gestión operativa más eficiente, un 9 % señaló que la organización es poco organizada, lo que pone de manifiesto la presencia de debilidades estructurales que podrían incidir negativamente en el desempeño profesional y en la calidad de la atención brindada a los usuarios del servicio de salud.

Los resultados evidencian que, si bien existe una percepción mayoritariamente favorable sobre la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería, predomina una valoración intermedia que indica la necesidad de fortalecer los procesos de gestión estratégica, una situación que se ha descrito en la literatura como típica de contextos donde la división del trabajo está establecida, pero no se articula plenamente con la planificación estratégica ni con la gestión del talento humano (Mingote & García Rodríguez, 2012; Pérez & Díaz, 2023). La alta proporción de respuestas que califican la organización como “medianamente organizada” revela que los mecanismos actuales de asignación de funciones, rotación de tareas y coordinación interna aún no alcanzan niveles óptimos de eficiencia, coincidiendo con estudios que señalan que la inequidad o la ambigüedad en la distribución de funciones genera desgaste, percepción de injusticia y disminución de la calidad de la atención (Ball et al., 2016; Lasheras et al., 2019). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos sugieren que una mejora en la planificación, el liderazgo y la comunicación institucional podría contribuir significativamente a una distribución más clara, equitativa y coherente con los objetivos del centro de salud, lo cual se alinea con investigaciones que demuestran que cuando la organización del trabajo se sustenta en planes estratégicos participativos, el desempeño del personal de enfermería, la coordinación y la satisfacción laboral mejoran de forma sistemática (Cummings et al., 2018; Aiken et al., 2020).

Pregunta 5: ¿Considera que una mejora en la gestión estratégica contribuiría a optimizar su desempeño profesional y la calidad de la atención en salud?

Gráfico N° 5: Percepción sobre la contribución de una mejor gestión estratégica al desempeño profesional y a la calidad de atención



Fuente: elaboración propia

La mejora en la gestión estratégica representa un factor determinante para optimizar tanto el desempeño profesional de los profesionales de enfermería como la calidad de la atención en salud. Los resultados obtenidos en la encuesta evidencian que el 46% de las enfermeras se mostraron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que refleja una percepción positiva sobre el impacto de la gestión estratégica en su práctica diaria. Además, el 36% indicó estar de acuerdo, confirmando una aceptación mayoritaria de la influencia favorable de la gestión estratégica en el desarrollo profesional y la atención al paciente. Solo un 9% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que otro 9% expresó desacuerdo, lo que sugiere la existencia de opiniones divergentes o de experiencias particulares que podrían estar relacionadas con factores contextuales o personales.

Desde una perspectiva interpretativa, estos datos indican que la mayoría de las enfermeras reconocen el valor de una gestión estratégica efectiva para el fortalecimiento de su desempeño y la mejora de la calidad asistencial, lo que se alinea con la literatura que subraya que la planificación estratégica bien articulada con la gestión del talento humano eleva la calidad de la atención y la satisfacción del personal (Mingote & García Rodríguez, 2012; Pérez & Díaz, 2023). La alta proporción de respuestas favorables (82% entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”) evidencia un consenso generalizado sobre la importancia de implementar estrategias de gestión que promuevan la capacitación sistemática, la evaluación formal del desempeño y la coordinación de equipos, dimensiones que diversos estudios identifican como claves para la organización del trabajo de enfermería y la eficiencia institucional (Ball et al., 2016; Lasheras et al., 2019). No obstante, la presencia de opiniones neutras y desfavorables señala la necesidad de abordar aspectos específicos, como la capacitación continua, la participación auténtica del personal de enfermería en la toma de decisiones y la adaptación de las estrategias a las realidades locales, para lograr una gestión estratégica inclusiva y eficaz, tal como se ha demostrado en investigaciones sobre liderazgo participativo y gestión basada en la evidencia, donde dichos elementos se asocian con mayor compromiso, motivación y desempeño profesional (Cummings et al., 2018; Aiken et al., 2020).

Discusión

Los resultados de la encuesta evidencian que la planificación estratégica implementada por la dirección del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” es percibida mayoritariamente como regular, lo que coincide con las respuestas obtenidas en las entrevistas tanto del Director como del Responsable del Área de Enfermería, quienes reconocen la existencia de planes operativos, pero también admiten limitaciones en su sistematicidad y seguimiento. Esta convergencia de datos cuantitativos y cualitativos confirma lo señalado por Chiavenato (2017), quien sostiene que la planificación estratégica pierde efectividad cuando no se articula con mecanismos de evaluación y retroalimentación permanente, especialmente en organizaciones del sector público.

En cuanto a la influencia de la gestión estratégica en el

desempeño profesional, los resultados de la encuesta muestran una tendencia intermedia, predominando la opción “algunas veces”, lo cual se triangula con las entrevistas, donde ambos informantes clave reconocen que las estrategias institucionales influyen en el desempeño del personal de enfermería, aunque de manera no constante. Esta coincidencia empírica se alinea con lo planteado por Dessler (2020), quien afirma que la gestión estratégica del talento humano solo impacta de forma sostenida en el desempeño cuando las estrategias son coherentes, visibles y compartidas por todos los niveles de la organización.

Respecto al liderazgo ejercido por la dirección y el área de enfermería, los resultados cuantitativos reflejan una percepción mayoritariamente desfavorable, al concentrarse las respuestas en “poca” y “muy poca medida”. Este hallazgo se triangula con las entrevistas, donde el Responsable de Enfermería reconoce debilidades en el acompañamiento y en la participación del personal en la toma de decisiones. Desde la perspectiva teórica, estos resultados confirman los planteamientos de Northouse (2022), quien sostiene que los estilos de liderazgo poco participativos afectan negativamente la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, particularmente en contextos organizacionales de alta demanda social como el sector salud.

En relación con la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería, la encuesta revela una percepción predominantemente “medianamente organizada”, lo cual se ve reforzado por las entrevistas, donde ambos actores coinciden en señalar que existen mecanismos básicos de asignación de tareas, aunque con deficiencias operativas. Esta triangulación se corresponde con lo expuesto por Mintzberg (2018), quien argumenta que las organizaciones de salud suelen operar bajo estructuras funcionales parcialmente formalizadas, lo que genera niveles intermedios de eficiencia si no se fortalecen desde una gestión estratégica integral.

Finalmente, la alta proporción de encuestadas que consideran que una mejora en la gestión estratégica contribuiría a optimizar su desempeño profesional y la calidad de la atención en salud se triangula con las entrevistas, donde tanto el Director como el Responsable de Enfermería destacan la necesidad de fortalecer la planificación, la evaluación del desempeño y la capacitación continua. Estos hallazgos empíricos concuerdan con los lineamientos de la Organización Panamericana de la Salud (2019), que enfatiza que el fortalecimiento de la gestión estratégica en los servicios de salud municipales es un factor clave para mejorar el desempeño del personal sanitario y los resultados en salud comunitaria.

Conclusiones

En primer lugar, se concluye que la gestión estratégica implementada en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” presenta un nivel de desarrollo intermedio, caracterizado por la existencia de acciones de planificación y organización que, si bien están presentes, no se aplican de manera sistemática ni articulada. Esta situación limita su impacto directo y sostenido en el desempeño de los profesionales de enfermería,

especialmente en el contexto municipal de Muyupampa, donde la eficiencia en el uso de recursos resulta fundamental.

En segundo lugar, los resultados evidencian que la influencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional de las enfermeras es percibida de manera irregular, predominando valoraciones que indican una incidencia ocasional. Esta percepción revela que las estrategias institucionales no logran consolidarse como un eje transversal de la gestión cotidiana, lo que afecta la motivación, el compromiso y la optimización del desempeño profesional.

Asimismo, se concluye que el liderazgo ejercido por la dirección y el área de enfermería constituye uno de los principales factores críticos dentro de la gestión estratégica institucional. La percepción mayoritariamente desfavorable del liderazgo, tanto en la encuesta como en las entrevistas, pone de manifiesto la necesidad de transitar hacia estilos de liderazgo más participativos, comunicativos y humanísticos, capaces de fortalecer el trabajo en equipo y el compromiso del personal de enfermería.

Por otra parte, la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería se caracteriza por niveles moderados de eficiencia, lo que indica la existencia de estructuras funcionales básicas, pero con debilidades en la asignación clara de responsabilidades y en la coordinación interna. Esta situación incide directamente en el desempeño profesional y en la calidad de la atención brindada a la población usuaria del servicio de salud.

Finalmente, se concluye que existe un amplio consenso entre las profesionales de enfermería respecto a la necesidad de mejorar la gestión estratégica, reconociéndola como un factor clave para optimizar su desempeño profesional y elevar la calidad de la atención en salud. Este hallazgo refuerza la importancia de fortalecer la planificación estratégica, la gestión del talento humano y los procesos de evaluación del desempeño, desde una perspectiva integral y contextualizada al ámbito municipal.

En síntesis, la investigación permite afirmar que la gestión estratégica influye de manera significativa en el desempeño de los profesionales de enfermería, y que su fortalecimiento constituye una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia institucional y la atención en salud en el municipio de Villa Vaca Guzmán - Muyupampa - Chuquisaca.

Referencias bibliográficas

- Aiken, L. H., et al. (2020). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: A retrospective observational study. *The Lancet*, 383(9931), 1824–1830. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)62791-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(13)62791-8)
- Aiken, L. H., et al. (2020). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: A retrospective observational study. *The Lancet*, 383(9931), 1824–1830. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)62791-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(13)62791-8)
- Alles, M. (2017). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. *Granica*.
- Arroyo, L., & Ramos, M. (2018). Gestión institucional y desempeño del personal de enfermería en establecimientos rurales de salud en Perú. *Revista de Salud Pública*, 20(3), 345–356.
- Ball, J. E., et al. (2016). Measurement of nurses' practice environment and patient safety: A validation study. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(3), 219–226. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzw026>
- Ball, J. E., et al. (2016). Measurement of nurses' practice environment and patient safety: A validation study. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(3), 219–226. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzw026>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Benavides, F. G., Delclós, J., & Serra, C. (2018). *Salud laboral y desempeño profesional en el ámbito sanitario*. Elsevier España.
- Cummings, G. G., et al. (2018). Impact of leadership styles on nursing staff's perceptions of job characteristics and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 26(1), 53–64. <https://doi.org/10.1111/jonm.12431>
- Cummings, G. G., et al. (2018). Impact of leadership styles on nursing staff's perceptions of job characteristics and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 26(1), 53–64. <https://doi.org/10.1111/jonm.12431>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management*. Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Gómez, P., & García, S. (2019). Liderazgo y desempeño del personal de enfermería en instituciones de salud en Colombia. *Revista Latinoamericana de Administración en Salud*, 7(2), 112–125.
- Gómez Ortiz, O., et al. (2020). Liderazgo transformacional y bienestar organizacional en el sector sanitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a1>
- Gutiérrez, R., & Poma, L. (2021). Gestión estratégica y desempeño del personal en centros de salud de Chuquisaca. *Revista Ciencias de la Salud*, 5(1), 55–68.
- Impulso. (2 birds:22). Características de la planificación estratégica en el Hospital Dos de Mayo–Lima, 2022. *Impulso*, 31(60), 1–12. <https://doi.org/10.37768/impulso.v31i60.581>
- Impulso. (2025). Características de la planificación estratégica en el Hospital Dos de Mayo–Lima, 2022. *Impulso*, 31(60), 1–12. <https://doi.org/10.37768/impulso.v31i60.581>
- International Council of Nurses (ICN). (2025). *Strategic health workforce planning: Policy guide for nursing leaders*. Geneva: ICN. https://www.icn.ch/sites/default/files/2025-02/ICN_StrategicHealthWorkforcePlanning_PolicyGuide_SP_FINAL.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard

Business School Press.

Lasheras, I. I., et al. (2019). Relación entre liderazgo de enfermería, clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería. *Enfermería Clínica*, 29(1), 12–18. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.09.002>

Lasheras, I. I., et al. (2019). Relación entre liderazgo de enfermería, clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería. *Enfermería Clínica*, 29(1), 12–18. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.09.002>

Mingote, M. C., & García Rodríguez, F. J. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(8), 675–677. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.001>.

Mingote, M. C., & García Rodríguez, F. J. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(8), 675–677. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.001>

Ministerio de Salud y Deportes. (2019). Informe anual sobre recursos humanos en salud. Estado Plurinacional de Bolivia.

Mintzberg, H. (2018). *Managing the myths of health care*. Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Omondi, W. (2019). Effect of strategic planning on public health facility performance in Kenya. University of Nairobi. <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstreams/070f9-fd4-2fe6-4c39-ade3-2e8205f44ef4/download>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. OMS.

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2019). *Recursos humanos en salud: retos y perspectivas en América Latina*. OPS.

Organización Panamericana de la Salud. (2019a). *Gestión de recursos humanos en los sistemas de salud*. OPS.

Organización Panamericana de la Salud. (2019b). *La salud universal en el siglo XXI: 40 años de Alma-Ata*. OPS.

Pérez, M. A., & Díaz, M. E. (2023). Gestión estratégica en enfermería: clave para la mejora de la calidad asistencial. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 31, e2022.1234. <https://doi.org/10.5535/rlaenf.31.e2022.1234>.

Ramírez, J., & Torrico, K. (2020). Factores de gestión y su influencia en el desempeño de enfermería en municipios del Chaco boliviano. *Revista Boliviana de Salud Pública*, 37(2), 89–102.

Rey, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un sistema de gestión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(4), 456–465.

Rey, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un sistema de gestión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(4), 456–465.

Rueda, J. L. (2019). Conocimiento y aplicación de la planificación estratégica por las enfermeras responsables de la cartera de servicios de salud en los Centros de Atención Primaria III–

Essalud Chiclayo. Repositorio UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/3333>.

Rueda, J. L. (2019). Conocimiento y aplicación de la planificación estratégica por las enfermeras responsables de la cartera de servicios de salud en los Centros de Atención Primaria III–Essalud Chiclayo. Repositorio UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/3333>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson Education.