

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1408>

## La administración en la veterinaria basada en indicadores de gestión

*Veterinary administration based on management indicators*

**Pamela Elizabeth Mera Guzmán**

[pe.mera@espe.edu.ec](mailto:pe.mera@espe.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7139-3188>

Universidad de la Fuerzas Armadas  
Ecuador – Ambato

**Adrián Alejandro Ortega Carvajal**

[sradrian@outlook.es](mailto:sradrian@outlook.es)

<https://orcid.org/0009-0002-5335-6070>

Investigador Independiente  
Ecuador – Ambato

**María Génesis Almeida Caicedo**

[gesesisalmeida587@gmail.com](mailto:gesesisalmeida587@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-8945-7738>

Investigador Independiente  
Ecuador – Ambato

**Sofía Madeleine Yáñez Larrea**

[sofia\\_790@hotmail.com](mailto:sofia_790@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0008-0545-5799>

Investigador Independiente  
Ecuador – Ambato

**Jessica Sabina Santamaría Cáceres**

[js.santamaria@utc.edu.ec](mailto:js.santamaria@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0005-5870-2843>

Universidad Técnica de Cotopaxi  
Ecuador - Ambato

*Artículo recibido: 18 julio 2025 - Aceptado para publicación: 28 agosto 2025*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

### RESUMEN

El presente trabajo se centra en el estudio de los Indicadores de Gestión como herramienta de competitividad empresarial como es la administración, teniendo en cuenta que la situación actual de las organizaciones es muy competitiva y exige innovación para lograr la continuidad de estas, es por esto que se pretende promover el uso de Indicadores de Gestión como una herramienta para medir y lograr los objetivos y/ o metas propuestas, así mismo, es de gran importancia la aplicación de herramientas de gestión para obtener un buen sistema que no solo les permita a las empresas mejorar la satisfacción y fidelización de sus clientes, la competitividad y reducción de costos, sino

también, medir el desempeño global de la empresa, la productividad y rentabilidad internamente y respecto a otras empresas de su sector.

*Palabras clave:* indicadores, gestión, objetivos, fidelización, empresa

### ABSTRACT

This work focuses on the study of Management Indicators as a tool for business competitiveness such as administration, taking into account that the current situation of organizations is very competitive and requires innovation to achieve their continuity, which is why which is intended to promote the use of Management Indicators as a tool to measure and achieve the proposed objectives and/or goals. Likewise, the application of management tools is of great importance to obtain a good system that not only allows companies to improve the satisfaction and loyalty of their customers, competitiveness and cost reduction, but also to measure the overall performance of the company, productivity and profitability internally and with respect to other companies in its sector.

*Keywords:* indicators, management, objectives, loyalty, company

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión (Beck, 2017).

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Jaramillo C. M., 2020)

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. El concepto de indicadores de gestión remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. (Caro & Quiroga, 2016)

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos. (Camejo, 2020)

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. (Jiménez, 2014)

La medicina veterinaria, al igual que otras disciplinas de las ciencias de la salud, enfrenta desafíos crecientes en términos de eficiencia, calidad y sostenibilidad de sus servicios. Las exigencias del entorno actual, marcado por la globalización, la profesionalización de la gestión sanitaria y la necesidad de demostrar resultados concretos, han puesto en evidencia la importancia de incorporar herramientas de administración modernas en las prácticas veterinarias. En este contexto, los indicadores de gestión surgen como instrumentos fundamentales para la evaluación y el control de los procesos clínicos, administrativos y financieros, permitiendo a los profesionales veterinarios tomar decisiones basadas en evidencia (Beck, 2017)

Sin embargo, la implementación de una gestión basada en indicadores en el ámbito veterinario aún es incipiente en muchos países de América Latina, donde predominan estructuras

organizativas tradicionales, poco sistematizadas, y con escasa cultura de evaluación continua. Esta situación limita la capacidad de mejora de los servicios veterinarios, tanto en clínicas privadas como en instituciones públicas (Donabedian, 1989).

El presente artículo tiene como objetivo analizar el papel de los indicadores de gestión en la administración veterinaria, identificar los principales beneficios y desafíos de su aplicación, y proponer lineamientos para su implementación eficiente. La intención es aportar una base teórica y práctica que incentive el uso sistemático de indicadores como parte integral del ejercicio profesional veterinario (Donabedian, 1989)

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente trabajo se ha desarrollado en base a un estudio metódico de artículos de revistas especializadas cuya finalidad es el ámbito administrativo en base a los indicadores de gestión, además se ha incluido información relevante relacionada con los problemas en el ámbito de la gestión y administración, esto permite una actualización de conocimientos de forma vinculada mediante la utilización de técnicas de localización y fijación de información y contenidos bibliográficos

## **DESARROLLO**

### **Los indicadores de gestión y la administración**

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

### **Beneficios derivados de los indicadores de gestión**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

#### **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

#### **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

## Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### Indicadores de cargos administrativos

Aunque los conceptos de eficiencia y eficacia aplican igualmente en estas áreas, es necesario adicionalmente considerar que hay diferentes formas de obtener resultados en los cargos administrativos.

- Con el propio esfuerzo
- Con los esfuerzos de las personas a cargo
- Con la influencia sobre los homólogos

Por lo tanto, se deben considerar dos clases de indicadores

- De resultado: Eficiencia y eficacia propia o la sumatoria de las de sus colaboradores.
- De Gestión de Dirección: es un indicador muestra los resultados producto de su gestión, colaboración o influencia sobre las personas directamente a cargo. Ejemplo: % de personas que logran sus metas.

### Selección de indicadores

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos. (Osáin, 2013)

**Tabla 1**

#### *Dimensiones de los Indicadores de Gestión*

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	de largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo	Apoyo de las áreas
		(Mensuales o	funcionales para el
		Semestrales)	logro de las metas
			estratégicas de la
			organización
Planeación Operativa	Desempeño individual	Cotidiano (Semanales,	Alineamiento del cumplimiento de las funciones del nivel operativo para cumplir con los objetivos de la empresa

La administración en la medicina veterinaria ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de una gestión empírica basada en la experiencia personal del profesional a una administración fundamentada en datos cuantificables. En este contexto, los indicadores de gestión se presentan como herramientas clave para garantizar la eficiencia, sostenibilidad y calidad de los servicios veterinarios, tanto en clínicas privadas como en unidades de salud pública veterinaria (Navarro & González, 2020).

El uso de indicadores permite medir, evaluar y optimizar procesos administrativos, clínicos y operativos. En clínicas veterinarias privadas, por ejemplo, indicadores como el índice de retención de clientes, la rentabilidad por especie atendida, el tiempo medio de atención por consulta y el índice de cumplimiento de protocolos sanitarios aportan información crítica para la toma de decisiones estratégicas. Estos datos no solo permiten mejorar la eficiencia operativa, sino que también contribuyen a elevar la calidad del servicio, promoviendo una mayor fidelización de los clientes y mejorando los resultados en salud animal (Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA), 2023).

Desde una perspectiva institucional, en servicios veterinarios públicos o universitarios, los indicadores permiten monitorear el cumplimiento de normativas sanitarias, el impacto de campañas de prevención zoonótica o el desempeño académico-clínico de los estudiantes. En este sentido, se facilita el control de calidad, la transparencia en la gestión de recursos y el fortalecimiento de la vigilancia epidemiológica (Navarro & González, 2020).

Uno de los principales desafíos en la implementación de una gestión basada en indicadores en el ámbito veterinario es la falta de estandarización en los sistemas de registro de datos y la resistencia al cambio por parte de algunos profesionales. Para superar estos obstáculos, se requiere una capacitación continua en administración, tecnologías de información y gestión de calidad, así como el desarrollo de plataformas digitales adaptadas a las necesidades específicas del sector veterinario (Mota & Dias, 2018).

Además, la selección adecuada de indicadores debe responder a criterios de pertinencia, relevancia y facilidad de medición. Indicadores mal definidos o difíciles de aplicar pueden generar distorsiones en la interpretación de los resultados y conducir a decisiones ineficaces. Por ello, se sugiere que los indicadores sean construidos de forma participativa, involucrando a todo el equipo de trabajo, y que se revisen periódicamente para su actualización y mejora (Kaplan & Norton, 1996).

Finalmente, la administración basada en indicadores en la medicina veterinaria no solo contribuye al fortalecimiento de las capacidades de gestión interna, sino que también mejora la responsabilidad social, ya que permite demostrar con evidencia el impacto positivo de los servicios veterinarios en el bienestar animal, la salud pública y la sostenibilidad ambiental (Drucker, 2007).

## CONCLUSIONES

Los indicadores de gestión son herramientas que ayudan a visualizar los resultados de acciones pasadas, como el cumplimiento de metas y objetivos, permitiendo efectuar estrategias correctivas de mejora para prever riesgos y lograr el éxito. Así mismo, estos indicadores deben ser implementados en toda organización, como un instrumento que ayuda a la administración a evaluar el proceso y hacer un seguimiento eficiente/efectivo de los logros que se están alcanzando o errores cometidos.

Sí no se cuenta con indicadores de gestión, posiblemente no se pueden determinar los tiempos improductivos y evaluar la calidad de los productos, procesos y servicio que posee la organización. Por otra parte, aunque se propone un diseño de la elaboración de los indicadores de gestión en el presente documento, es importante resaltar que no hay una metodología estándar para el diseño de estos, es decir, que es libre y cada empresa le incluye o retira lo que considere necesario para su elaboración en función de lo que pretende medir y conseguir.

Cuando una organización no cuenta con indicadores de gestión, es muy difícil medir y lograr un seguimiento del alcance de los objetivos que se propone al iniciar una estrategia o función específica. Es por esto, que se recomienda que toda empresa tenga como mínimo indicadores de gestión básicos, como una herramienta para una adecuada planeación y medición de los objetivos alcanzados, en función de poder diseñar nuevas soluciones o estrategias.

Es vital que en la empresa se lleve a cabo una capacitación en cuanto a la elaboración y el uso de los indicadores de gestión para que estos funcionen, teniendo en cuenta que, si los trabajadores conocen toda la información, estos podrán realizar mejor cada uno de sus procesos y por ende, habrá un mejor seguimiento y cumplimiento de las metas propuestas, viéndose, así como una herramienta de gestión y no como una de presión en el control de los procesos.

En definitiva, un profesional en Administración de Empresas debe dominar el conocimiento asociado al diseño e interpretación de los indicadores de gestión, teniendo en cuenta que es una herramienta que facilitan la toma de decisiones, basándose en el seguimiento y resultados obtenidos en toda organización.

## REFERENCIAS

- Artieda-Rojas, J., Mera-Andrade, R., Muñoz-Espinosa, M., Iraola, J., Barros-Rodriguez, M., Sarabia-Calero, R., Vega-Falcon, V., & Romero-Fernandez, A. (2019). THE BALANCED SCORECARD FOR THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL SYSTEMS: A SHORT REVIEW. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 22(3). doi: <http://dx.doi.org/10.56369/tsaes.3083>
- Beck, M. (2017). *Veterinary Practice Management*. Wiley-Blackwell.
- Camejo, J. (2020). Gestión Polis. Obtenido de Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Caro, J. C., & Quiroga, L. V. (2016). LOS INDICADORES DE GESTION COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2350&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2350&context=administracion_de_empresas)
- Conexión Esan. (2018). ¿Cuáles son los principales indicadores para la administración de personas? Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-principales-indicadores-para-la-administracion-de-personas>
- Cortes, N. (2023). ¿Qué son los indicadores de gestión? Obtenido de <https://www.geovictoria.com/es-cl/blog/operaciones/que-son-los-indicadores-de-gestion/>
- Donabedian, A. (1989). The quality of care: How can it be assessed? *Journal of the American Medical Association*, 260(12), 1743–1748.
- Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive*. Harper Business.
- DURANGO, J. A. (2013). INDICADORES DE GESTION. Obtenido de [https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios\\_admon/contenido\\_u3\\_1.pdf](https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/contenido_u3_1.pdf)
- euroinnova. (2016). ¿Qué son los indicadores de gestión y cuáles son sus tipos? Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-indicadores-de-gestion>
- Jaramillo, C. M. (2020). LOS INDICADORES DE GESTIÓN. Obtenido de <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Jaramillo, J. M. (2014). Indicadores de gestión. Obtenido de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicador\\_es.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicador_es.pdf)
- Jiménez, J. M. (2014). Los indicadores de gestión en la Administración. Obtenido de <https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4493/1/TFG-Maldonado-Jimenez%2CJulia.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

- Matiz y asociados. (2014). LOS INDICADORES DE GESTIÓN. Obtenido de <http://www.matizyassociados.com/wp-content/uploads/2014/01/indicadores.pdf>
- Mota, R. A., & Dias, R. A. (2018). Indicadores de desempenho aplicados à gestão de clínicas veterinárias. *Revista Brasileira de Medicina Veterinária*, 40(2), 139–146.
- Navarro, C., & González, L. (2020). Gestión por indicadores en clínicas veterinarias: un enfoque estratégico. *Revista Iberoamericana de Gestión Veterinaria*, 8(1), 45–59.
- Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA). (2023). Manual sobre los sistemas de vigilancia sanitaria veterinaria.
- Osain, C. L. (2013). Indicadores de Gestión. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Reliability. (2020). Los Indicadores de Gestion. Obtenido de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Roncancio, G. (2018). Indicadores de Gestión (KPI's): Tipos y Ejemplos. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Rubiano, L. M. (2018). IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE RESULTADOS. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17560/BorreroRubianoLauraMar%C3%ADa2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Terreros, D. (2023). Indicadores de gestión empresarial: características, tipos y ejemplos. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>
- Uribe, F. F., & Guerrero, J. C. (2020). GESTIÓN POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTÁNDARES PARA UNIDADES DE. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Varon, E. (2021). RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN EN LOS PROCESOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-cooperativa-de-colombia/tecnicas-de-gestion/ensayo-indicadores-de-gestion/8407472>
- Velásquez, A. F. (2020). Indicadores de gestión, una hoja de ruta que toda organización debe seguir. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/los-indicadores-de-gestión-una-hoja-de-ruta-que-toda-organizacion-debe-seguir>
- Visión administrativa. (2013). INDICADORES DE GESTIÓN COMO ELABORARLOS. Obtenido de <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>