



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0770>

ESTRATEGIAS DE GOBERNANZA INSTITUCIONAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN LOS HOSPITALES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

INSTITUTIONAL GOVERNANCE STRATEGIES FOR IMPROVING THE PUBLIC MANAGEMENT OF HEALTH SERVICES IN THE HOSPITALS OF THE CITY OF PORTOVIEJO

Cajape-Delgado Melvin René ¹; Bravo-Santana Verónica Piedad ²

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: mcajaped@puccm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8813-0415>

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: vpbravo@puccsm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7497-3310>

Resumen

El estudio aborda la importancia de fortalecer la gobernanza institucional en el ámbito hospitalario como elemento clave para mejorar la gestión pública de los servicios de salud en la ciudad de Portoviejo, parte del reconocimiento de que los hospitales enfrentan desafíos relacionados con la optimización de recursos, la planificación estratégica y la atención oportuna a la población, el objetivo principal fue analizar las estrategias de gobernanza institucional que inciden en la mejora de la gestión pública hospitalaria durante el año 2024, para ello, se empleó un enfoque cualitativo bajo un paradigma positivista, con un diseño no experimental y de corte transversal, la recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas a directivos hospitalarios, permitiendo conocer sus experiencias, retos y propuestas. Los resultados evidencian la necesidad de implementar estrategias integrales como la descentralización administrativa y financiera, el fortalecimiento del primer nivel de atención, la digitalización de procesos mediante la historia clínica electrónica unificada, y la adopción de presupuestos basados en prestaciones y resultados. Se resalta la relevancia de la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas y la capacitación continua del personal como ejes esenciales para consolidar una gobernanza sólida, estas estrategias permitirán optimizar la asignación de recursos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la confianza de la población en los servicios de salud. Se concluye que un plan integral donde se combine liderazgo estratégico, cultura de datos, digitalización y participación social puede transformar los hospitales públicos en instituciones más cercanas y responsables, sentando las bases para un modelo de gobernanza institucional replicable a nivel nacional y orientado a la sostenibilidad del sistema hospitalario.

Palabras claves: Gobernanza Institucional, Gestión Hospitalaria, Salud Pública.

Abstract

The study addresses the importance of strengthening institutional governance in the hospital setting as a key element to improve the public management of health services in the city of Portoviejo. It is based on the recognition that hospitals face challenges related to resource optimization, strategic planning, and timely care for the population. The main objective was to analyze institutional governance strategies that influence the improvement of public hospital management during the year 2024. A qualitative approach was used under a positivist paradigm, with a non-experimental and cross-sectional design. Data collection was carried out through semi-structured interviews with hospital directors, allowing for an understanding of their experiences, challenges, and proposals. The results reveal the need to implement comprehensive strategies such as administrative and financial decentralization, strengthening the first level of care, digitizing processes through a unified electronic medical record, and adopting budgets based on services provided and outcomes. The study highlights the importance of citizen participation, transparency, accountability, and continuous staff training as essential elements to consolidate strong governance. These strategies will optimize resource allocation, improve operational

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 07 de agosto de 2025.

Fecha de aceptación: 03 de octubre de 2025.

Fecha de publicación: 02 de noviembre de 2025.



efficiency, and increase public trust in health services. In conclusion, an integrated plan that combines strategic leadership, a data-driven culture, digitalization, and social participation can transform public hospitals into more approachable and accountable institutions, laying the groundwork for a replicable institutional governance model at the national level, aimed at the sustainability of the hospital system.

Keywords: Institutional Governance, Hospital Management, Public Health.

1. Introducción

La salud es un pilar fundamental del bienestar social, y su adecuada gestión determina la calidad de vida de la ciudadanía, los hospitales cumplen un rol importante, ya que concentran servicios altamente especializados y atienden una amplia demanda de pacientes, enfrentan desafíos constantes en la optimización de sus recursos, la mejora en la planificación de sus servicios y la garantía de una atención oportuna, es imprescindible fortalecer la Gobernanza Institucional en el ámbito hospitalario, promoviendo estrategias que permitan mejorar la gestión pública de la salud, este enfoque no solo busca hacer más eficiente el uso de los recursos, sino también garantizar procesos de toma de decisiones más efectivos, orientados a la sostenibilidad del sistema de salud y la satisfacción del paciente.

La relevancia del estudio de la Gobernanza Institucional en el sector hospitalario radica en su capacidad de generar modelos de gestión replicables que contribuyan a reducir las brechas de acceso a la salud, la escasez de recursos críticos, la necesidad de una mejor articulación interinstitucional y la optimización de la planificación sanitaria son desafíos persistentes en el sistema de salud pública, la gobernanza sigue siendo un tema subvalorado en este ámbito, ya que tradicionalmente la gestión hospitalaria ha estado centrada en las ciencias médicas, relegando el análisis administrativo y estratégico lo cual es importante para la sostenibilidad en el tiempo de los servicios médicos, el presente artículo busca aportar una visión integral que permita fortalecer la gestión de los hospitales a través de estrategias de gobernanza adaptadas a la realidad del sistema de salud ecuatoriano.



Reconociendo que la gestión eficiente y responsable de las instituciones de salud es un pilar significativo para garantizar la calidad en la atención y la confianza pública, se vuelve imperativo adoptar un modelo de administración que garantice un manejo óptimo de los recursos y la excelencia en los servicios. Como señalan Peralta, M. & Santana, V. (2023), la administración de las instituciones que prestan el servicio de atención a la salud es prioritaria y de gran responsabilidad, ya que debe garantizar "el manejo eficiente de los recursos de la entidad, así como también, mantener los estándares de calidad en los servicios prestados a la ciudadanía". En este contexto, la aplicación de un modelo de gestión que permita la mejora continua de los procesos administrativos y la planificación de los recursos económicos, se alinea con una gobernanza estratégica que promueve la transparencia y la efectividad, consolidando así un sistema de salud más equitativo y sostenible.

El acceso a servicios de salud de calidad es un derecho esencial consagrado en la Constitución de la

República del Ecuador de 2008 que establece la obligación del Estado de garantizar el bienestar de la población a través de una atención sanitaria eficiente y equitativa (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008), tomando en consideración la realidad, muestra que persisten barreras significativas que impiden el pleno ejercicio de este derecho, como la insuficiencia de infraestructura adecuada y la falta de estrategias efectivas de gobernanza en la gestión hospitalaria, la implementación de modelos de gobernanza institucional robustos permitiría reducir estas brechas, promoviendo una administración más transparente y eficiente en los servicios de salud.

La pandemia de COVID-19 ha revelado las vulnerabilidades en los sistemas de salud a nivel mundial, destacando la importancia de una gobernanza eficiente y transparente en el sector sanitario. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) ha subrayado la necesidad de fortalecer la planificación, la asignación adecuada de recursos y la implementación de mecanismos de control y rendición de cuentas para

mejorar la resiliencia institucional. En América Latina, estas debilidades se han manifestado en la escasez de personal médico, la falta de insumos esenciales y la fragmentación en la coordinación interinstitucional, afectando la capacidad de respuesta de los hospitales ante emergencias sanitarias.

En este sentido la necesidad de adoptar modelos de gestión eficaces es notable especialmente para las instituciones públicas de Ecuador. Como lo describen Solórzano K. y Bravo V. (2022), la gestión de estas entidades requiere la aplicación de modelos que permitan mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a sus usuarios, los cuales deben ser implementados tanto en el área administrativa como en la prestación de servicios. La reciente pandemia ha hecho aún más evidente que, en medio de turbulencias sociales y económicas, todas las organizaciones deben afrontar el desarrollo de procesos bajo principios de coordinación y optimización de recursos, los cuales son ejecutados por equipos con funciones acordes a su perfil y habilidades. De esta manera, se refuerza la idea de que una

gobernanza sólida no solo implica la toma de decisiones, sino también la implementación de sistemas y la capacitación del personal para afrontar desafíos imprevistos, garantizando así la resiliencia y la calidad de los servicios de salud.

Hay que tener en consideración que dentro de la OPS existen unas estrategias para empezar a generar una salud digital durante un periodo de tiempo para ser exactos desde el 2020 al 2025, es así que el Ecuador no ha querido quedarse relegado con estas estrategias es así que el ente rector de la salud del país genero una agenda digital de Salud para un periodo 2023-2027, recordemos que son ejes primordiales para que el alcance del fortalecimiento de la Salud dentro del país son fundamentales, una de las principales es fortalecer los sistemas de gobernanza digital para garantizar que las inversiones en salud digital estén alineadas con las prioridades nacionales, además de promover la interoperabilidad de los sistemas de información, facilitando la comunicación entre diferentes plataformas y niveles del sistema de salud, sin dejar de lado la protección de los datos personales y la



privacidad de los pacientes, estableciendo marcos legales y éticos sólidos, dando una capacitación al personal de salud en el uso y gestión de tecnologías digitales, asegurando competencias técnicas adecuadas, sin dejar de evaluar y escalar soluciones tecnológicas efectivas, basadas en evidencia y adaptadas al contexto local, dando así un eje completo de un nuevo enfoque a la salud.

La participación ciudadana emerge como un componente clave en la mejora de la gestión hospitalaria las experiencias en otros países de la región han demostrado que la inclusión de la comunidad en los procesos de toma de decisiones fortalece la confianza pública y garantiza una mayor transparencia en la prestación de servicios de salud, en Ecuador el Ministerio de Salud Pública ha implementado mecanismos como veedurías ciudadanas y comités de usuarios para supervisar la gestión hospitalaria y asegurar que se brinde una atención de calidad (Hospital de Especialidades Eugenio Espejo - HEE, 2023), es así como la integración activa de la ciudadanía en estos procesos no solo mejora la

eficiencia operativa, sino que también contribuye a la sostenibilidad del sistema de salud a largo plazo.

La descentralización de la toma de decisiones es otra estrategia esencial en la gobernanza institucional, al realizar el empoderamiento a las autoridades locales y permitirles adaptar las políticas de salud a las necesidades específicas de sus comunidades, se logra una respuesta más efectiva y contextualizada, el Viceministerio de Gobernanza de la Salud en Ecuador tiene la responsabilidad de regular el Sistema Nacional de Salud, incluyendo la vigilancia, prevención y control de la salud pública, así como la promoción y protección de la salud colectiva (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2022), una gestión descentralizada facilita la colaboración entre actores públicos y privados, optimizando la asignación de recursos y mejorando la calidad de los servicios.

Es de recordar que, para tener una eficiencia operativa, hay que tener una adecuada asignación de recursos financieros, para que no genere desabastecimiento de medicamentos, sobrecarga laboral y

deficiencias en la atención oportuna, si existen estas carencias va a contribuir que los servicios médicos sean percibidos como deficientes en comparación con otros servicios que brindan las instituciones del estado a los gobernantes.

Además de tener un desarrollo profesional continuo para mantener al personal actualizado frente a nuevas tecnologías, normativas y tendencias de gestión, lo cual permitirá la mejora de la calidad de los servicios a través de la capacitación, donde se busca asegurar los servicios de salud para que estos sean de alta calidad, seguros y eficientes sin dejar de lado el ajuste a normativa lo cual permitirá que los profesionales de salud estén familiarizados con las regulaciones y políticas públicas vigentes.

El acceso y calidad en la atención de salud, destacando la saturación de la demanda, la insuficiencia de personal especializado y las largas listas de espera de pacientes que necesitan ser atendidos por primera vez por un especialista o ya sea de manera subsecuente que son pacientes con patologías crónicas que necesitan siempre una atención especializada, la interacción de

estas problemáticas limita la efectividad de la gestión pública hospitalaria, afectando la equidad, la eficacia y la confianza ciudadana en el sistema de salud muchos usuarios con patologías recurrentes no consiguen atención médica, lo cual genera una evidente desconfianza frente a los servicios que brinda el hospital, dejando una percepción de insatisfacción.

La capacitación continua del personal de salud constituye un pilar estratégico para el fortalecimiento de los servicios hospitalarios, ya que permite optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar una atención segura y de calidad, este tipo de formación no solo incrementa las competencias técnicas y operativas del equipo sanitario, sino que también promueve una cultura organizacional orientada a la excelencia y la innovación, factores clave para la sostenibilidad de las instituciones de salud.

La actualización constante de conocimientos contribuye a la reducción de costos operativos, a la prevención de errores y a la mejora en la experiencia y satisfacción de los pacientes, en este sentido, Frenk



J. (2010) sostiene que la educación y capacitación de los profesionales de la salud son esenciales para fortalecer los sistemas sanitarios y enfrentar los desafíos contemporáneos en un entorno hospitalario complejo y en constante transformación.

Además tener un acceso y la calidad en la atención de salud son dos pilares fundamentales en la mejora del sistema de salud, el acceso se refiere a la disponibilidad de los servicios, la cercanía y la capacidad de la población para obtenerlos, la calidad, por su parte, implica que los servicios sean efectivos, seguros, eficientes y centrados en el paciente, World Health Organization - WHO (2010) señala que “la equidad en el acceso a la atención de salud se logra cuando los servicios de salud son accesibles, adecuados y eficaces para todos, independientemente de su posición social, económica o geográfica”, la accesibilidad incluye factores como la ubicación de las instalaciones de salud, los costos asociados y la disponibilidad de servicios así como la equidad donde los servicios deben ser accesibles para todos los sectores de la población,

independientemente de su condición económica, social o geográfica sin dejar de lado la calidad técnica y relacional además de la eficacia clínica, la calidad también se refiere a la experiencia del paciente, incluyendo la comunicación con los profesionales de salud.

Sin dejar como piedra angular la transparencia y rendición de cuentas, donde la limitada visibilidad de los procesos de contratación de personal y adquisición de insumos genera desconfianza pública y riesgos de corrupción, la falta de transparencia ante la opinión pública incrementa la desconfianza tanto en las autoridades como en los mandos medios. La transparencia y la rendición de cuentas son principios clave de la gobernanza institucional que permiten garantizar que los recursos públicos sean utilizados de manera eficiente y ética, además de generar confianza entre la población y los gestores del sistema de salud. La accesibilidad a la información de las decisiones, procesos y resultados de la gestión institucional debe ser fácilmente accesible al público y a los entes de control. Además, la participación ciudadana permite que la sociedad civil, los

usuarios del sistema de salud y otras partes interesadas puedan influir en las decisiones, sin dejar de lado la responsabilidad de los gestores, quienes deben ser responsables de las decisiones que tomen y de los resultados que obtengan.

Como lo indica Fox J. (2007), "la transparencia en la administración pública es esencial para promover la rendición de cuentas y prevenir el abuso de poder. Sin mecanismos de transparencia, los gobiernos no pueden ser responsables ante la ciudadanía, lo que mina la confianza pública en las instituciones". Desde este punto de vista, la implementación de modelos de gestión como la Nueva Gestión Pública (NGP) en el ámbito hospitalario se presenta como una herramienta fundamental para impulsar estos principios. Sin embargo, como señalan Bravo E. y Vegas H. (2023), aunque la NGP pone un gran énfasis en la transparencia, una mayor visibilidad no siempre se traduce en una mayor participación del núcleo operativo, lo que puede deberse a la ausencia de expertos en gobernanza en salud. Esto resalta la necesidad de que la transparencia no sea solo un ideal,

sino una práctica estratégica que incluya la capacitación del personal y la participación activa de todos los niveles para lograr una verdadera gobernanza institucional y fortalecer la confianza de la ciudadanía.

Dando una accesibilidad a la información de las decisiones, procesos y resultados de la gestión institucional deben ser fácilmente accesibles al público y a los entes de control, además de la participación ciudadana que permite que la sociedad civil, los usuarios del sistema de salud y otras partes interesadas puedan influir en las decisiones, sin dejar de lado la responsabilidad los gestores deben ser responsables de las decisiones que tomen y de los resultados que obtengan.

Este escenario exige la formulación de estrategias de gobernanza institucional que permitan optimizar la administración de recursos, fortalecer la transparencia y garantizar el acceso equitativo a servicios de salud de calidad, la gobernanza participativa, que involucra a la sociedad civil y a actores locales en la toma de decisiones, generará mayor legitimidad y compromiso social,



permitiendo satisfacer a los usuarios que realmente necesitan atenciones médicas especializadas o que tienen patologías crónicas, además la rendición de cuentas y la transparencia fortalecerán los mecanismos de control mejorando el servicio de atención.

Una vez desarrollado el contexto, los investigadores en un proceso de autoanálisis se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias de la Gobernanza Institucional que inciden en la mejora de la gestión pública de los Servicios de Salud en el área Hospitalaria de los Hospitales de la ciudad de Portoviejo durante el año 2024? Para dar respuesta a esta pregunta se propuso el siguiente objetivo principal: Analizar las estrategias de Gobernanza Institucional que inciden en la mejora de la gestión pública de los servicios de salud en el área Hospitalaria de los Hospitales de la ciudad de Portoviejo durante el año 2024; este objetivo se encuentra acompañado de dos directrices específicas: Identificar las estrategias de gobernanza institucional con base a la gestión pública; y, describir la incidencia de la gobernanza institucional en la

mejora de la gestión pública de los servicios de salud en el área Hospitalaria de los Hospitales de la ciudad de Portoviejo.

2. Metodología

Para alcanzar el objetivo principal de este estudio, que fue analizar las estrategias de Gobernanza Institucional que inciden en la mejora de la gestión pública de los servicios de salud en el área hospitalaria de los Hospitales de la ciudad de Portoviejo durante el año 2024, se adoptó un paradigma positivista, lo cual con llevo a desarrollar un enfoque metodológico de una técnica cualitativa para un análisis más completo y profundo del fenómeno investigado.

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, dado que se recolectaron datos en un momento específico sin manipulación de variables, permitiendo observar y describir la realidad institucional tal como se presenta, además correspondió a un estudio de campo, ya que la recopilación de datos se realizó directamente en la entidad objeto de estudio, garantizando la proximidad

y contextualización de la información.

La unidad de análisis estuvo compuesta por un grupo principal: las direcciones hospitalarias, que se encuentran o se han encontrado en el área hospitalaria durante el periodo de estudio, para asegurar una representación adecuada, se aplicó una entrevista.

Para la recolección de datos se empleó una técnica complementaria. La aplicación de dos entrevistas semiestructuradas a los miembros de la dirección hospitalaria para obtener datos cualitativos que profundicen en las experiencias, retos y estrategias implementadas para fortalecer la gobernanza institucional en el hospital.

Esta técnica permitió contar con análisis integral y detallado para comprender cómo las estrategias de gobernanza institucional impactan en la mejora de la gestión pública hospitalaria, este enfoque metodológico contribuye a generar conclusiones fundamentadas y propuestas de mejora ajustadas a la realidad y necesidades de los Hospitales de la ciudad de Portoviejo durante el año 2024.

3. Resultados y discusión

En este apartado se interpretó el discurso de los entrevistados lo que aportara para realizar recomendaciones; dichas entrevistas fueron realizadas a los expertos en la materia, mismos que ejercen cargos con decisión que pueden determinar si el servicio que se brinda está encaminado a una política pública incluyente, o si hace falta algún recurso o la implementación de una política pública más acertada a nivel territorial, dando a entender que es importante realizar siempre un feedback de las bases territoriales al momento de brindar servicios.

Interpretación del discurso de los entrevistados

Para realizar la interpretación del discurso tomamos en consideración lo indicado por Vega H. (2026) dentro de su artículo “La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio” en el cual indica “Lo que se comunica en el acontecimiento del habla no es la experiencia del hablante como ésta fue experimentada, sino su sentido”. La experiencia vivida permanece en forma privada, pero su significación,



su sentido, se hace público a través del discurso. (Ricoeur P., 1969: 27). A su vez, es necesario resaltar lo expuesto por Gadamer G. (1988: 44), quien expresa que “el lenguaje no es sólo una de las dotaciones de que está pertrechado el hombre tal como está en el mundo, sino que en él se basa y se representa el que los hombres simplemente tengan mundo...”, esto permite reforzar la experiencia de intercambio, con el o los sujetos investigados, en interacción micro-sociológica permitiendo que los mismos expresen sus experiencias y conocimientos sobre la gestión pública, mostrando su peculiar forma de trascendencia en el ámbito de lo local.

Es así que, dentro de la entrevista realizada, los participantes coincidieron en que para fortalecer de manera efectiva los hospitales en el Ecuador, no basta solo con aplicar la normativa vigente, sino que se requiere un enfoque integral que contemple múltiples dimensiones en la gestión hospitalaria. Entre los elementos más relevantes señalados, destacan el liderazgo estratégico, la promoción de una cultura basada en datos, la

implementación de mecanismos de rendición de cuentas activos y, de manera prioritaria, el diálogo permanente con la comunidad. Este diálogo ciudadano no se percibe únicamente como un requisito formal, sino como una fuente valiosa de retroalimentación que permite identificar fallos cotidianos, priorizar intervenciones y adaptar los servicios a las necesidades reales de la población. En este marco, Zambrano X. y Vegas H. (2023) sostienen que la participación comunitaria es prioritaria para la mejora continua del sistema de salud.

Una de las preguntas que se efectuó: Desde su perspectiva, ¿cuáles son las estrategias clave de la gobernanza en salud que deben priorizarse para mejorar de manera efectiva la gestión y la calidad de los servicios en los hospitales públicos?

En este aspecto, la entrevistada recomienda varias estrategias, destacando de manera óptima la reorganización de las prestaciones de los diferentes niveles de atención para racionalizar los recursos según su complejidad. Otras medidas incluyen avanzar hacia modelos de

gobernanza que incorporen autonomía administrativa y financiera a las unidades hospitalarias, lo que facilitaría la ampliación de la oferta de servicios, y consolidar el primer nivel de atención para resolver la mayor parte de las necesidades básicas de salud de la población. Estas recomendaciones no son aisladas, ya que coinciden directamente con las prioridades que el propio sistema de salud ha planteado en procesos recientes de transformación organizacional y gestión productiva, así como con la literatura que aborda la necesidad de cimentar nuevos conceptos de gestión como la gobernanza (Vegas H., Cejas M., Liccioni E. & Bravo, V., 2024). De igual forma, estas prioridades son evidenciadas por la PAHO (2023) y el Ministerio de Salud Pública (2023).

Siendo así, una manera de racionalizar los recursos es la reorganización de los niveles de atención, considerando que alrededor del 80% de los problemas sanitarios de la población podrían resolverse en el primer nivel. Una pieza clave de estas estrategias es la digitalización e integración de los sistemas de información en salud. La

adopción de una Historia Clínica Electrónica Unificada (HCEU) facilitaría la continuidad de la atención, la planificación por prestaciones y el análisis de datos para la toma de decisiones, herramientas críticas para una gobernanza basada en evidencia. En este sentido, si bien en Ecuador ya existen avances en la implementación de la HCE en numerosos establecimientos de salud, resulta fundamental observar experiencias exitosas previas como la implementada por Bogotá, la cual, según Pérez D. (2023), ofrece lecciones prácticas valiosas sobre la arquitectura, los módulos esenciales y la integración que pueden adaptarse al contexto nacional.

En el marco de la gobernanza en salud, ¿qué instrumentos o mecanismos específicos consideran importantes para asegurar que la rendición de cuentas y la transparencia se traduzcan directamente en valor público para los usuarios de los hospitales?

La transparencia y la rendición de cuentas aparecen como pilares fundamentales para generar confianza y valor público. La publicación de informes de gestión,



indicadores y presupuestos en plataformas accesibles permite que la ciudadanía supervise la ejecución y proponga mejoras. En este contexto, en el país se han realizado iniciativas técnicas y normativas recientes como la implementación de herramientas de evaluación de productividad y costos (PERC) y varias reformas en materia de acceso a la información pública, tal como lo destaca la PAHO (2023). Sin embargo, y a pesar de estos avances, la entrevistada enfatiza que la información que se dispone en relación con los datos no es suficiente. Además, se requiere mejorar las capacidades locales para la interpretación de la información y convertirla en acciones concretas que permitan a los establecimientos de salud mejorar su gestión.

Otro de los ejes en los que se hizo énfasis fue la programación presupuestaria orientada a las prestaciones realizadas, y no solo al presupuesto histórico devengado. Los entrevistados señalaron que planificar con base en prestaciones y necesidades previstas permite asignar recursos de manera más eficiente y sensible a los cambios emergentes. Desde esta

perspectiva, las metodologías implementadas en el país para medir productividad, eficiencia y costos en los hospitales públicos (como las herramientas detalladas previamente) ofrecen instrumentos prácticos para reorientar presupuestos hacia resultados y calidad asistencial. Tanto la PAHO (2023) como el MSP (2023) han validado estos esfuerzos al presentar resultados a nivel nacional para la toma de decisiones. Ahora bien, con el pasar de los meses, será importante evaluar a dónde nos han llevado esas herramientas, cómo han funcionado realmente y, sobre todo, cómo se han traducido en beneficios concretos para los usuarios de los servicios de salud pública.

Además, la profesionalización y la formación continua del personal de gestión, ética y administración pública se consideran vitales para sostener las transformaciones propuestas. La capacitación refuerza las competencias técnicas y administrativas, fomenta una cultura de mejora continua y facilita la adopción de nuevas prácticas, desde la gobernanza descentralizada hasta el uso efectivo de la historia clínica

electrónica. Estas mejoras internas reducen errores, optimizan recursos y elevan la satisfacción del usuario. Sin embargo, para asegurar su legitimidad y pertinencia, se enfatiza que todas estas medidas deben ser combinadas con espacios de diálogo permanente con la comunidad, lo cual garantiza que las reformas respondan a las expectativas reales de la población y contribuyan a la legitimidad institucional. Este enfoque que prioriza la interacción es respaldado por Zambrano X. y Vegas H. (2023).

Para finalizar, los entrevistados trazan, acorde a sus experiencias, una ruta práctica y realizable que requiere: un liderazgo estratégico y una cultura basada en datos; la integración y digitalización de sistemas; una transparencia efectiva para obtener un presupuesto por prestaciones; y la formación continua del personal. Todo esto debe enmarcarse en una gobernanza colaborativa donde la comunidad es uno de los principales actores, de donde se obtienen respuestas y lecciones. En este aspecto Pérez D. (2023) enfatiza que la meta es una implementación coherente y progresiva para convertir a los

hospitales públicos en instituciones más eficientes, responsables y cercanas a las comunidades.

4. Conclusiones

Considerando los hallazgos y reflexiones obtenidas durante esta investigación, se recomienda fortalecer la gobernanza institucional hospitalaria mediante la implementación de estrategias integrales que promuevan una gestión eficiente y participativa, es fundamental diseñar un modelo de gobernanza que permita la articulación entre directivos, personal que labora dentro de los hospitales, autoridades locales y la ciudadanía donde se fomente un proceso de toma de decisiones colaborativo y transparente, este modelo debería priorizar la descentralización administrativa y financiera, otorgándole a los hospitales la autonomía necesaria para gestionar sus recursos y responder de manera oportuna a la necesidades de la población, tal como lo planea la Organización Panamericana de la Salud, con esto resulta indispensable establecer mesas técnicas interinstitucionales que favorezcan la coordinación entre



el Ministerio de Salud Pública, los gobiernos locales y los hospitales con el fin de evitar duplicidades en los esfuerzos y optimizar la asignación de recursos.

De igual manera la planificación presupuestaria, es necesaria transitar hacia un modelo de asignación de recursos basado en prestaciones y resultados dejando de lado el esquema tradicional de presupuestos históricos, las herramientas como el sistema Productividad, Eficiencia y Costos (PERC) puede servir para evaluar y reorientar los presupuestos hacia la mejora de la calidad atención y la satisfacción de los usuario que es lo mas importante dentro de los sistemas de salud, además de un aseguramiento que los recursos sean invertidos en medicamentos, equipos médicos y la infraestructura para evitar la saturación de los servicios.

Se debe de considerar que la profesionalización y la capacitación continua tanto del personal sanitario así como también del administrativo es otro eje estratégico, el desarrollo de programas permanentes de formación permitirá mantener

actualizadas las competencias técnicas y de gestión de la mano de la adopción de nuevas tecnologías y mejores prácticas, las alianzas con universidades e instituciones especializadas pueden fortalecer las capacitaciones incluyendo programas de posgrado enfocados en la gobernanza y gestión hospitalaria, además deberá promoverse la capacitación para que el sentido de pertenencia de la institución sea alto para que sepan enfrentar emergencias sanitarias y situaciones de crisis como se a evidenciado ya en años anteriores.

La participación ciudadana debe de consolidarse como un soporte esencial dentro de la gobernanza hospitalaria, la integración de la comunidad en la planificación y evaluación de los servicios no solo fortalece la confianza pública sin que también genera legitimidad y sostenibilidad en las políticas implementadas, espacios permanentes de dialogo como veedurías ciudadanas y horas de usuarios donde se permita realizar retroalimentación directa sobre la calidad de la atención y orientar las reformas hacia las necesidades reales de la población, esto deberá

ser acompañada de campañas educativas que promuevan el uso adecuado de los servicios de salud y de cuales serian los niveles de atenciones adecuados acordes a las patologías que presenten en cada caso.

La reorganización de la red hospitalaria y los niveles de atención es clave para garantizar una atención médica más eficiente. Es importante priorizar el fortalecimiento del primer nivel de atención como puerta de entrada al sistema sanitario, lo que permitiría resolver la mayoría de las necesidades básicas de salud y reducir la presión sobre los hospitales. Para lograr una atención continua y coordinada, se requiere establecer protocolos claros de referencia y contrarreferencia, evitando duplicidades en los procesos y optimizando los recursos. La integración digital de estos procesos resulta imperante para el éxito, ya que asegura que la información fluya eficientemente entre todos los niveles del sistema de salud pública.

El conjunto de todas las estrategias enumeradas dentro de estas conclusiones, de ser el caso, deberá

articularse en un plan integral que combine liderazgo estratégico, digitalización, transparencia, planificación eficiente y participación ciudadana, la implementación progresiva de manera coherente permitirá que los hospitales públicos dentro del ciudad estudiada sean más eficientes, responsables y cercanos a ciudadanía, generando confianza ciudadana y asegurando la sostenibilidad del sistema hospitalario, de esta manera se asentaran las bases para un modelo de gobernanza institucional solido que se podría implementar a nivel nacional.

Bibliografía

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/constitucion-de-la-republica-del-ecuador>
- Frenk, J. (2010). *Health professionals for a new century: Transforming education to strengthen health systems in an interdependent world*. The Lancet, 376(9756), 1923-1958. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(10\)61854-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(10)61854-5).



- Bravo-Cedeño, E. & Vegas-Meléndez, H., (2023). *Modelo de la Nueva Gestión Pública en la Administración de Hospitales desde la Gobernanza Institucional*. 593 Digital Publisher CEIT, 8(6), 317-332, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2118>.
- Fox, J. (2007). *The C-word: deconstructing corruption in Latin America*. *Latin American Perspectives*, 34(1), 44-53.
- Gadamer, Hans-G. (1988), *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca, España.
- Hospital de Especialidades Eugenio Espejo (HEE). (2023). *Mecanismos de participación ciudadana en la gestión hospitalaria*. Recuperado de <https://hee.gob.ec/?p=24961>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2022). *Estrategias para la descentralización y regulación del sistema de salud en Ecuador*. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/vice-ministerio-de-gobernanza-de-la-salud/>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2023). *Estado actual de la red hospitalaria y retos en la gestión de salud pública*. Quito, Ecuador.
- Recuperado de <https://www.salud.gob.ec>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *Fortalecimiento de los sistemas de salud en tiempos de crisis*. Ginebra, Suiza. Recuperado de <https://www.who.int> Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud 2020-2025. 2020.
- Pan American Health Organization (PAHO). (2023, June 27). *Ecuador inició la implementación de la herramienta PERC para impulsar productividad*. PAHO Noticias. <https://www.paho.org/es/noticias/27-6-2023-ecuador-inicio-implementacion-herramienta-perc-para-impulsar-productividad>
- Pan American Health Organization (PAHO). (2023, October 2). *Ecuador potencia la eficiencia y transparencia de hospitales con implementación de herramienta propuesta por OPS/OMS*. PAHO Noticias. <https://www.paho.org/es/noticias/2-10-2023-ecuador-potencia-eficiencia-transparencia-hospitales-con-implementacion>.
- Peralta, M. J. R., & Santana, V. P. B. (2023). *Análisis del modelo de gestión aplicado en el Departamento Administrativo*



- del hospital Rodríguez Zambrano de Manta. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 553-573.
- Pérez Serna, D. M. (2023). *Implementation Process for the Unified Electronic Medical Record (UEMR) in Bogotá*. <https://doi.org/10.18235/0005108>.
- Pérez Serna, D. M. (2023). *Proceso de implementación de la historia clínica electrónica unificada (HCEU) en Bogotá*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://doi.org/10.18235/0005108>
- Ricoeur, P. (1969), El conflicto de las interpretaciones. *Ensayos de hermenéutica*. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A, Primera Reimpresión.
- Solórzano-Chica, K. R., & Bravo-Santana, V. P. (2022). *Modelo de calidad utilizado por los prestadores externos en materia de salud. Caso de estudio Coordinación de Salud del IESS de Manabí*. *MQRInvestigar*, 6(4), 474-499.
- Vegas M., H. (2016). *La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75), 413-426.
- Vegas Meléndez, H., Cejas Martínez, M. F., Liccioni de Rodríguez, E. J., & Bravo, V. P. (2024). *Contributions Of The Theory Based On The Study Of Public Management. Foundations For Consolidating Emerging Concepts: Governance And Open Government*. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, Volumen 07 – Número 59, páginas 629-644.
- World Health Organization - WHO (2010), *Health Systems Financing: The Path to Universal Coverage*.
- Zambrano-Montesdeoca, X., y Vegas-Meléndez, H. (2023). *Gobierno abierto en la administración de hospitales. Una oportunidad de participación ciudadana desde la gobernanza institucional*. 593 Digital Publisher. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2119>.