

Gestión hospitalaria: sistematización y percepción en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos

Hospital administration: systematizing and perception in the General Hospital of the North of Guayaquil the Ceibos

Administração de hospital: sistematizando e percepção no Hospital Geral do Norte de Guayaquil O Ceibos

Mgs. Edwin Fabricio Mieles Solórzano, <https://orcid.org/0009-0008-2041-4143>

Universidad Cesar Vallejo- Perú

*Autor para correspondencia: efmielesm@ucvvirtual.edu.pe

RESUMEN

La gestión hospitalaria desempeña un papel decisivo en la calidad de los servicios de salud. Con este propósito, se realizó un estudio exploratorio cuyo objetivo fue sistematizar los principales criterios teóricos sobre los modelos de gestión hospitalaria y, a partir de ello, explorar la percepción de proveedores y usuarios respecto al modelo aplicado en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos. Para su desarrollo se empleó el método hermenéutico, el análisis documental, encuestas a personal de salud y usuarios, así como entrevistas a autoridades hospitalarias. Los resultados permitieron identificar conceptos y relaciones teóricas relevantes, además de reconocer logros y falencias en la gestión hospitalaria del centro estudiado. Los hallazgos ofrecen insumos valiosos para fortalecer la pertinencia y calidad de los servicios de salud en la institución, contribuyendo a una mejor comprensión de los modelos de gestión hospitalaria y su impacto en la atención brindada.

Palabras clave: Gestión, gestión hospitalaria, modelos de gestión pública, gestión sanitaria.

ABSTRACT

Hospital management plays a decisive role in the quality of health services. For this purpose, an exploratory study was conducted with the objective of systematizing the main theoretical criteria on hospital management models and, based on this, exploring the perception of providers and users regarding the model applied at the Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos. The study employed the hermeneutic method, documentary analysis, surveys of health personnel and users, as well as interviews with hospital authorities. The results allowed the identification of relevant concepts and theoretical relationships, in addition to recognizing achievements and shortcomings in the hospital's management. The findings provide valuable inputs to strengthen the relevance and quality of health services in the institution, contributing to a better understanding of hospital management models and their impact on patient care.

Keywords: Management, hospital management, public management models, health management.

RESUMO

A gestão hospitalar desempenha um papel decisivo na qualidade dos serviços de saúde. Com esse propósito, realizou-se um estudo exploratório cujo objetivo foi sistematizar os principais critérios teóricos sobre os modelos de gestão hospitalar e, a partir disso, explorar a percepção de provedores e usuários em relação ao modelo aplicado no Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos. Para o desenvolvimento, utilizou-se o método hermenêutico, a análise documental, questionários aplicados a profissionais de saúde e usuários, além de entrevistas com autoridades hospitalares. Os resultados permitiram identificar conceitos e relações teóricas relevantes, bem como reconhecer conquistas e falhas na gestão hospitalar da instituição estudada. As conclusões oferecem subsídios valiosos para fortalecer a pertinência e a qualidade dos serviços de saúde, contribuindo para uma melhor compreensão dos modelos de gestão hospitalar e seu impacto na atenção prestada.

Introducción

La atención de la salud, tanto individual como colectiva, constituye un aspecto de gran relevancia social, pues de ella dependen la satisfacción y el bienestar de las personas, así como las condiciones para el desarrollo exitoso de los procesos sociales. La importancia de este tema se refleja en la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, que establece como uno de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible la garantía de una vida sana y el bienestar para todas las personas (ONU, 2015). Alcanzar este propósito exige sistemas sanitarios de alta calidad, capaces de asegurar el acceso universal a servicios médicos integrales que incluyan promoción de la salud, prevención de enfermedades, tratamiento oportuno y recuperación de los pacientes.

En Ecuador, la Constitución Política (2008) responsabiliza al Estado con la garantía del derecho a la salud bajo principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia. Sin embargo, diversos estudios señalan que, pese a los avances en medicina y tecnología, la atención sanitaria enfrenta insuficiencias derivadas de una gestión hospitalaria deficiente. Díaz Álvarez (2021) subraya que los modelos de gestión hospitalaria influyen directamente en la satisfacción de los usuarios y dependen de factores como la rapidez y eficacia en la atención, la preparación del personal y el uso eficiente de los recursos. A ello se suma lo señalado por García Terán et al. (2023), quienes consideran que la gestión hospitalaria pública en Ecuador atraviesa una crisis marcada por la acumulación de la demanda en hospitales de segundo y tercer nivel, la falta de mecanismos para descongestionar la atención primaria y el déficit presupuestario estatal.

La situación descrita se traduce en problemas concretos como la sobrecapacidad de hospitales de mediana y alta complejidad, insuficiente capacidad resolutoria en el primer nivel de atención, carencia de medicamentos e insumos, equipos dañados y déficit de personal médico y de enfermería. Estos factores reflejan las limitaciones de la gestión hospitalaria y justifican la necesidad de profundizar en su análisis desde una perspectiva teórica y práctica.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo sistematizar los principales criterios teóricos sobre los modelos de gestión hospitalaria y, a partir de ello, explorar la percepción de proveedores y usuarios de los servicios de salud respecto al modelo aplicado en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos. La novedad del trabajo radica en la integración de aportes teóricos con evidencias empíricas, lo que permite identificar logros y falencias de la gestión hospitalaria y ofrecer insumos para fortalecer la pertinencia y calidad de los servicios de salud en la institución analizada.

De esta manera, la investigación contribuye a la construcción de un marco conceptual sólido sobre la gestión hospitalaria y, al mismo tiempo, aporta información práctica sobre la percepción de los actores involucrados en la atención de salud. La combinación de estos enfoques resulta esencial para comprender las dinámicas actuales de la gestión hospitalaria en Ecuador y para proponer estrategias que permitan superar las limitaciones detectadas, garantizando así un sistema sanitario más eficiente, equitativo y sostenible.

Metodología

El estudio se desarrolló en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos, con un diseño de enfoque mixto y predominio cualitativo, orientado a dar cumplimiento al objetivo de sistematizar los principales criterios teóricos sobre los modelos de gestión hospitalaria y, a partir de ello, explorar la percepción de proveedores y usuarios respecto al modelo aplicado en la institución. El alcance fue exploratorio, tanto desde la perspectiva teórica como práctica, lo que permitió aproximarse al fenómeno desde una visión integral.

En la sistematización teórica se aplicó el método hermenéutico, dirigido a la comprensión e interpretación de la información contenida en artículos científicos originales en español, preferentemente publicados entre 2005 y 2025. Se priorizaron estudios de revisión sistemática y trabajos realizados en instituciones de salud de Ecuador, aunque se incluyeron dos artículos fuera de este rango por su relevancia en la fundamentación general de la teoría de gestión. La búsqueda bibliográfica se efectuó en bases de datos de prestigio internacional, empleando como descriptores: gestión, gestión hospitalaria y modelos de gestión hospitalaria.

El análisis documental se utilizó para procesar información normativa y metodológica clave, entre ellas la Ley Orgánica de Salud (Ecuador, 2015), el Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAISFCI) (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012) y la Metodología de Gobierno por Resultados (GPR) (Ecuador, 2000). Estas fuentes permitieron contextualizar el marco regulatorio y las directrices institucionales que orientan la gestión hospitalaria en el país.

En el componente empírico se aplicaron encuestas a personal de salud y usuarios, así como entrevistas semiestructuradas a autoridades hospitalarias, con el propósito de diagnosticar el estado actual de la gestión en la institución. La muestra estuvo conformada por 5 autoridades del hospital, 38 médicos y profesionales de enfermería, y 25 pacientes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo casual. Esta estrategia permitió acceder a informantes clave y recoger percepciones diversas sobre el modelo de gestión hospitalaria vigente.

La integración de métodos teóricos y empíricos proporcionó una visión amplia y fundamentada sobre los logros, limitaciones y desafíos de la gestión hospitalaria en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos, garantizando coherencia con el objetivo del estudio y aportando insumos relevantes para el fortalecimiento de la calidad de los servicios de salud.

Resultados y discusión

La gestión pública en la atención de pacientes con alto riesgo obstétrico enfrenta desafíos significativos debido a la diversidad de sistemas de salud y recursos disponibles en la región. Es importante destacar que cada país enfrenta desafíos únicos en términos de financiamiento, infraestructura y recursos humanos, por lo que los modelos de gestión deben adaptarse a estas realidades locales para lograr resultados efectivos en la atención del alto riesgo obstétrico.

Se valoraron seis artículos sobre la teoría de gestión, los modelos de gestión y la gestión pública los cuales pueden visualizarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Producción científica en gestión pública vinculada a la salud

Título	Autores y año	Revista	Tipo de estudio	Temática
Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del “big bang paradigmático” Aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública después de la crisis financiera global de 2008.	Felcman (2016)	Revista Estado y Políticas Públicas	Teórico general	Modelos de gestión pública
La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública) Revista Perspectivas de Políticas Públicas	Felcman & Blutman (2018)	Revista Perspectivas de Políticas Públicas	Teórico general	Planificación estratégica participativa
Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado	Waissbluth & Larraín (2009)	Segundo Concurso Anillos de Investigación en Ciencias Sociales, modalidad en Innovación de Políticas Públicas, CONICYT.	Gestión pública	Modelos de gestión pública
Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos	Chica Vélez & Salazar Ortiz (2021)	Opera	Gestión Pública y gobernanza	Nuevas concepciones sobre la gobernanza y la innovación; que articulan con las maneras de concebir y comprender la gestión pública

en torno a una forma de organización y gestión de lo público.				
Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática.	Blas et al (2022)	Revista de Ciencias Sociales	Revisión sistemática	Optimización de la gestión pública
La dicotomía de la gestión pública-privada y las transformaciones en la administración pública,	Lara Núñez & Dávila Toro (2023)	Revista Economía y Negocios	Revisión sistemática	Administración pública-privada

El análisis de la información contenida en los artículos evaluados permitió asumir la gestión como el conjunto de actividades que se desarrollan en una organización, ya sea pública o privada, orientadas al logro de los objetivos que justifican su existencia y funcionamiento (Lara Núñez & Dávila Toro, 2023). Reconociendo que la gestión puede adoptar diversas formas según múltiples factores, se introduce el concepto de modelo de gestión, entendido como la combinación de elementos que las organizaciones utilizan para alcanzar resultados en su accionar (Felcman, 2016).

Los trabajos revisados coinciden en que la gestión puede clasificarse en pública, privada o público-privada. Para los fines de este estudio, interesa particularmente la gestión pública, la cual, según Lara Núñez y Dávila Toro (2023), genera políticas que competen a todos los ciudadanos y cuyos tiempos y objetivos se encuentran refrendados en la constitución y las leyes de cada país. En este ámbito, el Estado desempeña un papel central como garante del bien público. Estos autores, citando a Carrillo Castro (2009), definen la administración pública como “un sistema en movimiento, cambiante, cuyos componentes son normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales” (p. 86), utilizados para ejecutar las políticas y decisiones de quienes gobiernan.

Por su parte, Blas et al. (2022) destacan que las insuficiencias de la gestión estatal —como el sobredimensionamiento institucional, la baja calidad de los servicios y la influencia de afinidades políticas en el desempeño—, junto con el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, hacen imprescindible la modernización de la gestión pública. Estos autores señalan como factores clave de dicha modernización la transparencia, el gobierno abierto, la rendición de cuentas, el acceso a la información y el gobierno electrónico.

En la misma línea, Chica Vélez y Salazar Ortiz (2021) subrayan la emergencia de una nueva gestión pública que fortalezca la relación entre actores públicos y privados, favorezca la gobernanza y promueva una mayor participación ciudadana en los procesos de gestión. Finalmente, Waissbluth y Larraín (2009) sostienen que los modelos de gestión pública deben responder a las preguntas fundamentales de qué, para quién, quién y cómo se desarrolla la función pública, asegurando la eficacia de las acciones, su impacto y su evaluación. Este planteamiento coincide con lo expresado por Felcman y Blutman (2018), quienes destacan la centralidad que desempeña el Estado en la vida social como garante del bien público, subrayando la necesidad de generar una visión compartida y la elaboración de un proyecto colectivo.

Sobre gestión hospitalaria fueron revisados los 6 estudios visualizados en la tabla 2.

Tabla 2. Investigaciones académicas en gestión hospitalaria y calidad de servicios de salud

Título	Autores/año	Publicación	Tipo de estudio	Temática
Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos	Flores Arévalo & Barbarán Mozo (2021)	Ciencia Latina	Revisión sistemática	Gestión hospitalaria
Modelos de gestión hospitalaria y su influencia en la calidad de atención al usuario del servicio de salud: Revisión sistemática rápida de la literatura	Díaz Álvarez (2021)	Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Magister en Administración de Empresas.	Revisión sistemática	Gestión hospitalaria

Modelo de la nueva gestión pública en la administración de hospitales desde la gobernanza institucional	Bravo, Cedeño & Vegas Meléndez (2023)	593 digital Publisher CEIT	Teórico-practica	Nueva Gestión Pública en la administración de hospitales Gobernanza institucional
Modelo alternativo de gestión hospitalaria pública	García Terán et al. (2023)	Journal Scientific Investigar	Teórico-practica	Gestión hospitalaria
Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional	García Ortiz (2024)	Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. SALUD Y VIDA	Revisión sistemática	Gestión hospitalaria
Gobernanza y responsabilidad social en la gestión pública del Hospital Israel Quintero Paredes de Paján, Gobernanza	Joffre Jaime & Cejas Martínez (2024)	Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS	Teórico-practica	Gestión hospitalaria

En el análisis de los autores revisados se constató el uso de los términos gestión hospitalaria (Flores Arévalo & Barbarán Mozo, 2021) y gestión sanitaria (García Ortiz, 2024), atribuyéndoles contenidos similares aunque con matices diferenciadores. Para Flores Arévalo y Barbarán Mozo (2021), la gestión hospitalaria constituye una función básica del proceso administrativo hospitalario —diferenciada de la administración— que permite optimizar la oferta hospitalaria en correspondencia con la demanda de atención en salud, garantizando la toma de decisiones y la satisfacción del usuario. Por su parte, García Ortiz (2024) precisa que la gestión sanitaria implica la planificación y dirección de instituciones públicas y privadas del sector salud, a través de la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

En esta misma línea, Joffre Jaime y Cejas Martínez (2024) particularizan la gestión pública hospitalaria, señalando que, cuando es eficiente, se caracteriza por el cumplimiento de normativas, la transparencia, el bienestar y seguridad del paciente, la eficiencia en el uso de recursos, así como la equidad y calidad en el acceso a la salud.

Díaz Álvarez (2021) distingue entre modelos de gestión hospitalaria y modelos de atención en salud. En el primer caso, los define como “construcciones que muestran la forma en que los servicios de salud organizan la atención a las personas, considerando factores como necesidades en salud, características poblacionales, diferenciación cultural y tipo de patología” (p. 171). En el segundo caso, los concibe como “representaciones de la relación entre oferente y receptor de servicios de salud, que orientan la actividad institucional sobre la base de principios, políticas, fundamentos, atributos, lineamientos legales y sociales, procesos administrativos, entre otros” (p. 152). Este autor puntualiza que algunos modelos se extienden al ámbito extrahospitalario para garantizar continuidad en la atención y que ciertos modelos se diseñan específicamente para el manejo de pacientes con patologías determinadas.

En su revisión sistemática, Díaz Álvarez (2021) identifica diversos modelos de atención hospitalaria, entre ellos: el Modelo de Atención Rural por Telesalud, el Modelo de Pago Alternativo (APM), el Pago por Rendimiento (P4P), el Modelo Asistencial de Planificación del Alta (Multidisciplinario), los Modelos de Atención Culturalmente Apropriados, el Modelo Multidisciplinar o Integrado de Atención, el Modelo para el Manejo de Enfermedades Crónicas, el Modelo de Atención en Salud Mental (Predictores de Readmisión), el Modelo de Calidad en la Atención Hospitalaria (enfoque multinivel) y el Modelo de Atención Centrada en el Paciente.

En este último enfoque, García Ortiz (2024) aboga por colocar al paciente en el centro de la atención médica, reduciendo tiempos de espera y atendiendo las necesidades individuales. Su instrumentación, según el autor, requiere mayor coordinación y comunicación entre actores, distribución eficiente de recursos y mejora en la calidad de los servicios.

Entre los indicadores de gestión hospitalaria, Flores Arévalo y Barbarán Mozo (2021) incluyen: indicadores de tiempo (espera y proceso), de calidad (errores, cumplimiento de estándares y satisfacción), de eficiencia (productividad y rendimiento), de capacidad (oferta y demanda) y económicos (costos y financieros).

Asimismo, se identificaron estudios de experiencias en hospitales ecuatorianos. Joffre Jaime y Cejas Martínez

(2024) analizaron el Hospital Israel Quintero Paredes de Paján, donde se aplica un modelo de gestión pública que ha permitido altos estándares de calidad y administración eficiente de recursos, garantizando equidad en el acceso. Según los autores, la gestión en esta institución se distingue por su énfasis en la gobernanza y la responsabilidad social, la legalidad, la rendición de cuentas y la auditoría, con un liderazgo que inspira y motiva hacia la mejora continua.

Otros autores como Bravo Cedeño y Vegas Meléndez (2023) proponen la implementación de un modelo de Nueva Gestión Pública en el Hospital del IESS del cantón Manta (Manabí), orientado a fortalecer la gobernanza en salud en beneficio de la sociedad. Por su parte, García Terán et al. (2023) analizan la gestión en el Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador, concluyendo que el modelo vigente no está ofreciendo respuestas efectivas a la población.

Finalmente, como parte de la exploración realizada en este estudio, se efectuó un diagnóstico en médicos, profesionales de enfermería y pacientes del Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos, mediante análisis documental, entrevistas y encuestas, considerando indicadores determinantes de la gestión hospitalaria.

Análisis documental

Su objetivo es, analizar la norma y sustentos teóricos de la gestión de los servicios de salud en Ecuador, a partir de asumir como indicadores: Principios sobre los que se sustentan las políticas de salud, papel del estado, objetivos del Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAISFCI) y caracterización de la Metodología de Gobierno por Resultados (GPR)

Los documentos valorados fueron: Ley Orgánica de salud (Ecuador, 2015); el Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAISFCI) (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012); y Metodología de Gobierno por Resultados (GPR) (Ecuador, 2000).

La Ley Orgánica de salud define en su Art. 1 sus propósitos asociados a los fines de la salud en Ecuador y concreción en la Constitución Política de la República a partir de principios como la equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.

En su Art. 9, especifica el papel del Estado como garante del derecho a la salud de la población sobre los intereses comerciales y económicos, aspecto que se corrobora en su Art. 10, al instar al Sistema Nacional de Salud a aplicar políticas, programas y normas de atención integral y de calidad, a través de acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos de la salud individual y colectiva, con sujeción a los principios y enfoques establecidos en el artículo 1 de esta Ley (Ecuador, 2015).

El Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAISFCI) define su razón de ser como el conjunto de estrategias, normas, procedimientos, herramientas y recursos que responden a las necesidades de salud de las personas, las familias y la comunidad – el entorno, el cual define la interrelación como interactúan los diversos representantes, tanto del sector público como el privado, la red de servicios de salud y la comunidad con la intención de dar soluciones integrales a las necesidades o problemas de salud de la comunidad para mejorar su calidad de vida (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012)

El objetivo de este modelo es integrar y consolidar la estrategia de Atención Primaria de Salud Renovada (APS-R) en los tres niveles de atención, reorientando los servicios de salud hacia la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, fortalecer el proceso de la recuperación, rehabilitación de la salud y cuidados paliativos para brindar una atención integral, de calidad y de profundo respeto a las personas en su diversidad y su entorno, 21 con énfasis en la participación organizada de los sujetos sociales (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012, p.5).

Asume como principio central que la gestión y atención buscando, no solo resultados institucionales, sino fundamentalmente resultados de impacto social, para mejorar la calidad de vida de la población, considerando, como componente de esa gestión, los procesos gerenciales a partir de los cuales se brinda un soporte a la provisión y organización de los servicios de salud, orientados a una gestión integrada, desconcentrada, de base territorial y participativa. Se sustenta, además, en el Sistema Único de Información posibilitando la toma de decisiones de manera oportuna y basada en evidencias.

Metodología de Gobierno por Resultados (GPR), está dirigida a lograr una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en los ciudadanos, fundamentada en los principios de la Administración Pública según se establece en la Constitución de la República, con el fin de garantizar la generación de respuestas frente a las necesidades y problemas de salud de la población y sus determinantes, la sostenibilidad y sustentabilidad del MAIS y el logro de resultados de impacto social (Ecuador, 2000).

En la (GPR), se establece el desarrollo de una gestión sanitaria desconcentrada (por la transferencia de

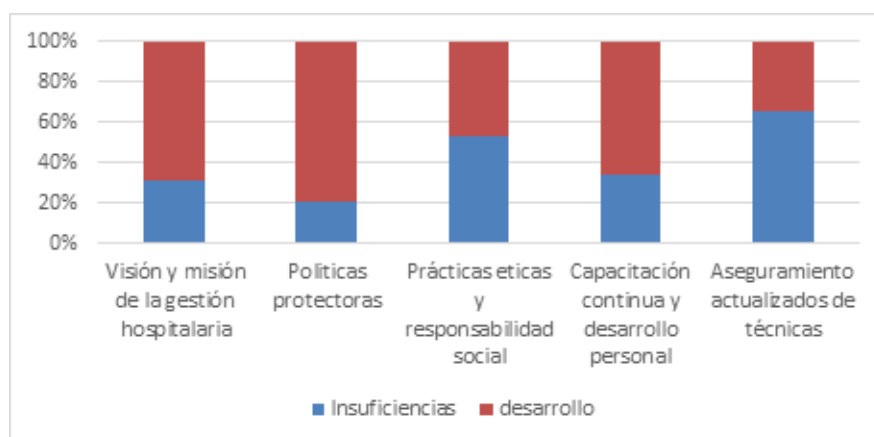
competencias del nivel central a los niveles zonales y distritales), y por resultados (orientados a la obtención de resultados de impacto social) (Ecuador, 2000).

De la misma forma se definen tres categorías fundamentales: gestión (procesos de planificación, administración, aplicación de la epidemiología, gerencia, monitoreo, supervisión y evaluación que son enlazados en su aplicación en cada una de las unidades operativas, les da sentido, direccionalidad y coherencia), gestores de salud (personal que conforman los Equipos integrales de salud, TAPS (en la red del MSP) y gestores comunitarios (actores que detectan los problemas que influyen directa o indirectamente sobre la salud de la población y se encargan de mejorar la calidad de vida de la comunidad).

En todos estos documentos consultados se refrenda, legalmente, los procesos de gestión hospitalaria en el contexto ecuatoriano.

Encuesta a profesionales de la salud, directivos, pacientes y familiares

Gráfico 1. Datos obtenidos de la encuesta a 38 médicos y enfermeras/os del Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos (2026)



El 32% del personal médico y enfermeras del Hospital manifiestan insuficiente claridad respecto a la visión y misión de la gestión hospitalaria como orientadoras de las decisiones y acciones al expresar desconocimiento de un documento público que describa un modelo como tal, sin embargo, el 68% considera que han existido manuales de procedimientos y plan de inversión que dan fe del accionar en el hospital en el área financiera, administrativa y el referida a la tecnología de la información que revelan transparencia y participación en la toma de decisiones.

El 79% expresa que el hospital tiene políticas que promueven y protegen los derechos de los pacientes aun cuando se han manifestado alguna que otra queja en el trato del personal a pacientes tomándose medidas pertinentes, pero que han afectado la calidad de los servicios, de ahí que respecto a las prácticas éticas y de responsabilidad social en el hospital el 53% reconoce que debe mejorar y una vía podría ser monitorear, de manera sistemática la satisfacción de pacientes y familiares y socializar manuales entre trabajadores.

El 65,7% opina que el hospital invierte en la capacitación continua y el desarrollo profesional del personal, sin embargo, el 34,2% es del criterio que existen insuficiencias en este aspecto expresado en aseguramiento actualizado de técnicas y tecnologías necesarias.

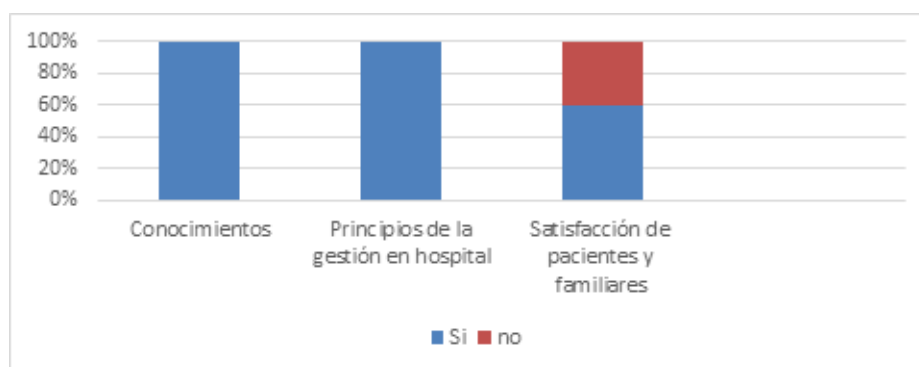
Los hallazgos reflejan que la gestión hospitalaria en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos presenta un panorama mixto. Por un lado, se evidencian avances en la existencia de manuales de procedimientos, planes de inversión y políticas protectoras que respaldan la transparencia y la participación en la toma de decisiones. Sin embargo, persisten debilidades en la claridad estratégica de la misión y visión institucional, lo que limita su función como guía de las acciones hospitalarias.

La percepción del personal también revela tensiones entre la formalización de políticas y su aplicación práctica, especialmente en el trato hacia los pacientes, lo que repercute en la calidad de los servicios. En el ámbito ético y de responsabilidad social, se reconoce la necesidad de fortalecer mecanismos de monitoreo y retroalimentación que permitan institucionalizar buenas prácticas.

En cuanto a la capacitación, aunque existe inversión en programas de formación, se identifican insuficiencias relacionadas con la actualización de técnicas y tecnologías, lo que pone de manifiesto la necesidad de modernizar los procesos de gestión para responder a las demandas actuales de la atención hospitalaria.

En conjunto, los resultados muestran un hospital que ha avanzado en aspectos normativos y administrativos, pero que enfrenta desafíos estratégicos y tecnológicos que deben ser atendidos para consolidar un modelo de gestión hospitalaria más integral, eficiente y centrado en el paciente.

Gráfico 2. Resultados de entrevistas a autoridades hospitalarias



El análisis de las entrevistas realizadas a las autoridades del Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos revela una percepción compartida: el 100% de los directivos reconoce la ausencia de un modelo de gestión hospitalaria claramente definido. No obstante, señalan que existen componentes esenciales de la gestión en áreas como la evaluación, la administración financiera, la gestión administrativa y la seguridad del paciente, lo que evidencia la presencia de prácticas fragmentadas que requieren ser articuladas en un modelo integral. Al indagar sobre los principios que sustentan la gestión hospitalaria, las autoridades destacan la responsabilidad social y ética, la planificación y la toma de decisiones, el talento humano, la eficiencia y la humanización. Estos elementos son reconocidos como pilares fundamentales, aunque se admite que aún no se encuentran estructurados en un marco formal que guíe de manera sistemática la gestión institucional. En consecuencia, se considera que el trabajo realizado hasta ahora constituye una base que debe perfeccionarse y consolidarse en un modelo integral de gestión hospitalaria.

En relación con los mecanismos de monitoreo de la satisfacción de pacientes y familiares, el 100% de las autoridades reconoce la existencia de diversos canales de comunicación, tales como entrevistas directas, intercambios con pacientes y observación en el entorno hospitalario. Sin embargo, el 60% advierte limitaciones en la medición del grado de satisfacción de los familiares, señalando que persisten incomprendiones entre estos y los profesionales de la salud. Se plantea la necesidad de perfeccionar dichos mecanismos para fortalecer la comunicación y garantizar una retroalimentación más efectiva.

Finalmente, las autoridades coinciden en que deben reforzarse las políticas de capacitación permanente del personal de salud, de modo que se asegure la actualización continua en técnicas y tecnologías, y se promueva un proceso de mejora constante. Este aspecto se reconoce como un desafío prioritario para consolidar la calidad de la atención hospitalaria y responder a las crecientes demandas del sistema de salud.

Gráfico 3. Opinión de pacientes y familiares en torno a la gestión hospitalaria



Los resultados obtenidos en pacientes y familiares del Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos reflejan percepciones heterogéneas respecto a la calidad de la atención. El 65% de los encuestados afirma que el hospital brinda un servicio con calidad y calidez, disponiendo de los recursos materiales y humanos necesarios para una atención adecuada. Sin embargo, un 20% considera que esto no siempre ocurre, y otro porcentaje similar reconoce que solo en ocasiones se cumplen estas condiciones, lo que evidencia la existencia de limitaciones estructurales y organizativas.

En cuanto al trato recibido, el 42% señala que es digno y respetuoso, lo cual constituye un aspecto positivo. No obstante, el 28% afirma que este trato se da solo en ocasiones y un 4% indica que no lo percibe, lo que sugiere que, aunque existen esfuerzos institucionales, aún no se logra consolidar una cultura organizacional

plenamente orientada al respeto y la dignidad del paciente.

A pesar de estas percepciones críticas, el 68% de pacientes y familiares manifiesta satisfacción con el servicio recibido, aunque un 40% declara que solo a veces se siente complacido. Esta aparente ambigüedad en las respuestas revela que la satisfacción está condicionada por factores como la empatía, la comunicación y la calidad del vínculo entre profesionales de la salud y usuarios.

En términos de gestión hospitalaria, los hallazgos ponen de relieve la necesidad de fortalecer la humanización de la atención, perfeccionando la comunicación entre médicos, enfermeros, pacientes y familiares. Asimismo, se requiere consolidar políticas que garanticen un trato digno y respetuoso en cada interacción, lo que contribuiría a elevar la percepción de calidad y satisfacción.

Estos resultados se corresponden con hallazgos previos en investigaciones realizadas en Ecuador, como las de Andrango Granda (2025) y Tenelema-Arias (2025), quienes evidencian que la implementación de modelos de gestión hospitalaria enfrenta barreras significativas: falta de coordinación interinstitucional, escasa capacitación del personal administrativo y limitación de recursos. Sin embargo, dichos estudios coinciden en la necesidad de avanzar hacia modelos más sólidos basados en enfoques participativos, transparencia financiera y capacitación continua del personal sanitario, elementos que también emergen como prioritarios en el caso del Hospital Los Ceibos.

CONCLUSIONES

La gestión hospitalaria debe orientarse a equilibrar la práctica clínica con la administración estratégica, garantizando servicios de salud de calidad, humanizados y eficientes en función de los recursos disponibles. La revisión de la literatura permitió sistematizar los principales criterios teóricos sobre los modelos de gestión hospitalaria, destacando principios como la responsabilidad social y ética, la planificación estratégica, la eficiencia en el uso de recursos y la humanización de la atención, todos ellos esenciales para estructurar un modelo integral que concilie la misión asistencial con la gestión organizacional.

A partir de esta base teórica, se exploró la percepción de proveedores y usuarios en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos. Los resultados evidencian avances en manuales, políticas protectoras y programas de capacitación, pero también insuficiencias en la claridad estratégica, en la consolidación de prácticas éticas y en la actualización tecnológica. Se concluye que la gestión hospitalaria en esta institución se encuentra en un estado intermedio, con esfuerzos que deben perfeccionarse y articularse en un modelo integral. Futuras investigaciones deberán profundizar en la integración de estos componentes para lograr un impacto positivo en la calidad de los servicios, fortaleciendo la empatía, la comunicación y el respeto en cada interacción entre profesionales de la salud, pacientes y familiares.

Referencias bibliográficas

Andrango Granda, A. S. (2025). Análisis de la relación entre la gobernanza hospitalaria y los resultados de salud en Ecuador: Una revisión sistemática. *Revista Invecom*, 1–11. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632026000203074

Blas, F. G., Uribe Hernández, Y. C., Cacho, A., & Valqui, J. M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(Especial 5), 290–301. <https://www.redalyc.org>

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>

Chica Vélez, S. A., & Salazar Ortiz, C. A. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación: Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Opera*, 28, 17–51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>

Díaz Álvarez, J. C. (2021). Modelos de gestión hospitalaria y su influencia en la calidad de atención al usuario del servicio de salud: Revisión sistemática rápida de la literatura [Trabajo de grado de Maestría, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co>

Ecuador. (2000). Metodología de Gobierno por Resultados (GPR): Guía metodológica. <https://www.celec.gob.ec>

Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008. <https://www.oas.org>

Ecuador. (2015). Ley Orgánica de Salud. <https://www.salud.gob.ec>

- Felcman, I. L. (2016). Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del “big bang paradigmático”. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 6, 117–131. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6cf4dbd0-7eaf-43e0-b670-94c696347d88/content>
- Felcman, I. L., & Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa: Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(14), 415–447. <https://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/download/1920/1312>
- Flores Arévalo, J., & Barbarán Mozo, H. P. (2021). Gestión hospitalaria: Una mirada al desarrollo de sus procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1527–1545. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.368
- García Ortiz, J. M. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 8(15), 16–27. <https://doi.org/10.35381/s.v.v8i15.3194>
- García Terán, M., Naranjo Rodas, P., & Barreno Yambay, M. F. (2023). Modelo alternativo de gestión hospitalaria pública. *Journal Scientific Investigar*, 7(1), 3316–3333. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.3316-3333>
- Joffre Jaime, G. V., & Cejas Martínez, M. F. (2024). Gobernanza y responsabilidad social en la gestión pública del Hospital Israel Quintero Paredes de Paján. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 6(1), 316–335.
- Lara Núñez, T., & Dávila Toro, L. A. (2023). La dicotomía de la gestión pública-privada y las transformaciones en la administración pública. *Economía y Negocios*, 14(1), 84–99.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). Modelo de atención integral de salud familiar, comunitario e intercultural (MAIS-FCI).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. <https://www.unfpa.org>
- Tenelema-Arias, A. D. (2025). Gestión estratégica en la administración de recursos hospitalarios en Ecuador. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(14), julio–diciembre. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-03652025000200424
- Waissbluth, M., & Larraín, F. (2009). Modelos de gestión pública: Implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. Segundo Concurso Anillos de Investigación en Ciencias Sociales, modalidad en Innovación de Políticas Públicas, CONICYT. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/02/Modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-implicancias-para-la-planificaci%C3%B3n-evaluaci%C3%B3n-y-control-de-gesti%C3%B3n-del-Estado.pdf>

Declaración de conflicto de intereses: El autor no presenta ningún conflicto de interés.

Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:

Mgs. Edwin Fabricio Miele Solórzano; Investigación; Análisis formal; Curaduría de datos; Redacción – borrador original; Redacción – revisión y edición; Visualización y Validación.

Declaración de aprobación por el Comité de Ética: El autor declara que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

Declaración de originalidad del manuscrito:

El autor confirma que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.