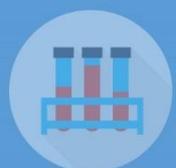


# PRESCRIBIENDO EL CAMBIO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE ECUADOR



## EL MÉDICO COMO ACTOR CLAVE EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SU ROL EN LA ADQUISICIÓN  
DE INSUMOS, MEDICAMENTOS  
Y EQUIPOS BIOMÉDICOS



**DRA. MARÍA JOSÉ AGUSTO ÁLVAREZ**



**Presentado por:**  
**María José Augusto Álvarez**  
**Médico Salubrista**

Título: PRESCRIBIENDO EL CAMBIO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE ECUADOR

REVISIÓN TÉCNICA.

DR. DANILO ESPINOSA CUCALÓN

PhD. KATUSKA ISABEL CEPEDA AVILA

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

Ronald Fuertes

© de los textos: los autores

© de la presente edición: CEO Editorial

PRIMERA EDICIÓN: ENERO DE 2024

ISBN: 978-9942-7177-6-4

Publicado por acuerdo con los autores

Capacitación y Estrategia Online

CEO Editorial

Guayaquil – Ecuador

Fecha: 2-01-2024 Cámara Ecuatoriana de Libro

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos publicados en esta obra son de  
responsabilidad exclusiva de sus autores

---

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Acerca de este Libro.....</b>	<b>4</b>
<b>Prólogo.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo I: Travesía histórica de la salud pública en Ecuador.....</b>	<b>16</b>
De los inicios a los primeros pasos de la salud pública en Ecuador.....	18
Trazos y Matices: Características fundamentales del sistema de salud en Ecuador.....	20
La salud pública.....	23
<i>Objetivos de la salud pública.....</i>	23
<i>Funciones esenciales de la salud pública.....</i>	24
<i>Impacto de la salud pública en la sociedad.....</i>	25
<i>Desafíos en la salud pública.....</i>	25
<i>Consideraciones clave en la salud pública.....</i>	26
Desafíos para el fortalecimiento del sistema de salud en Ecuador.....	26
Lecciones aprendidas en la evolución del sistema de salud en Ecuador...	30
<b>Capítulo II: La gestión pública del sistema de salud del Ecuador.....</b>	<b>36</b>
La gestión pública desde su concepción fundamental.....	38
Evaluación de la gestión pública.....	40
<i>Elementos de la evaluación de la gestión pública</i>	
<i>Diseño del proceso de evaluación de la gestión pública: Un enfoque integral.....</i>	42
Programas públicos.....	73
<i>Relevancia de los programas públicos.....</i>	74
<i>Elementos de los programas públicos.....</i>	74
La política pública.....	75
<i>La política pública en salud en Ecuador.....</i>	80
La inversión pública.....	82
<i>Objetivos de la inversión pública.....</i>	82
<i>Financiamiento de la inversión pública.....</i>	83
<i>Impacto Económico de la inversión pública.....</i>	83
<i>Desafíos y consideraciones.....</i>	84

<i>Impacto social de la inversión y desarrollo sostenible.....</i>	85
<i>La inversión pública en el sistema de salud en Ecuador.....</i>	86
Los modelos públicos de gestión.....	90
<i>El modelo de atención de salud en Ecuador.....</i>	91
<i>Aproximaciones históricas de los modelos de atención en salud en Ecuador.....</i>	92
<i>Principales elementos de los modelos de atención en salud.....</i>	100
<i>Rectoría de los modelos de atención en salud.....</i>	100
<i>Tipos de modelos de atención en salud.....</i>	104
<b>Capítulo III: Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento de la contratación pública.....</b>	<b>107</b>
La Gestión por procesos.....	108
<i>Indicadores de gestión.....</i>	109
La Gestión en la contratación pública.....	111
<i>Desafíos asociados a la gestión en la contratación pública.....</i>	112
La Gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador.....	116
<i>Evolución de la gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador.....</i>	117
<i>Resultados observados en la gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador.....</i>	122
<i>Importancia de la contratación pública para efectivizar el sistema de salud en Ecuador.....</i>	124
<i>Desafíos y obstáculos de la gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador.....</i>	126
<i>Desafíos de la “No” participación de los médicos en la contratación pública de insumos, medicamentos y equipos biométricos.....</i>	129
<b>Capítulo IV: El rol transformador de la participación médica en la gestión pública en Ecuador.....</b>	<b>133</b>
Participación médica en la contratación pública y adquisición de medicamentos: Una análisis integral.....	134
Impacto en la adquisición de insumos médicos.....	141

<i>Importancia estratégica de la experiencia clínica en la adquisición de insumos médicos.....</i>	142
<i>Garantizando la calidad a través de la participación médica.....</i>	143
<i>Reducción de costos innecesarios a través de la experiencia clínica...</i>	144
<i>Mejora de la eficiencia en la atención médica.....</i>	146
<i>Decisión sobre equipos biomédicos.....</i>	147
<i>Oportunidades innovadoras y desafíos.....</i>	148
Transformación a través de la participación médica: decisión sobre equipos biomédicos.....	149
<i>Enfoque especializado en la selección de equipos biomédicos: más allá de lo técnico.....</i>	140
<b>Capítulo V: Colaboración y perspectivas innovadoras para el futuro..</b>	<b>153</b>
Colaboración efectiva: La clave del éxito.....	154
<i>Retos de la colaboración actual en Ecuador.....</i>	154
<i>Modelos exitosos de involucramiento activo de médicos en contratación pública.....</i>	155
Colaboración a nivel nacional, descentralizado e internacional en la gestión de salud pública.....	157
<i>Gobierno Nacional.....</i>	157
<i>Gobiernos Descentralizados.....</i>	158
<i>Organizaciones Internacionales.....</i>	159
Perspectivas Futuras: La participación médica en la contratación pública de salud.....	160
Acciones requeridas desde el estado nacional y los gobiernos autónomos para impulsar la participación médica en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos.....	162
<b>Epílogo.....</b>	<b>176</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>179</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Aspectos clave en la evaluación de la gestión pública .....	40
<b>Tabla 2.</b> Beneficios de la incorporación de los médicos en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos .....	161
<b>Tabla 3.</b> Orientaciones estratégicas para impulsar la participación de los médicos en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos .....	174

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Funciones esenciales de la salud pública.....	24
<b>Figura 2.</b> Políticas públicas en salud en Ecuador .....	82
<b>Figura 3.</b> Modelos de atención en salud en Ecuador .....	93
<b>Figura 4.</b> Políticas Públicas en salud en Ecuador.....	110



## ACERCA DE ESTE LIBRO

¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrentan los sistemas de salud en la gestión de recursos, y cómo pueden los médicos desempeñar un papel clave en la superación de estos desafíos? ¿En qué medida la participación activa del médico en la gestión de recursos puede contribuir a la optimización de la relación costo-beneficio en la adquisición de medicamentos y equipos biomédicos? ¿Cuáles son los obstáculos más significativos para una colaboración efectiva entre el ámbito clínico y la gestión pública, y cómo pueden superarse para lograr una sinergia más efectiva? ¿Cómo pueden las recomendaciones y enfoques innovadores propuestos en el libro inspirar cambios tangibles en la forma en que se abordan los desafíos en la gestión de recursos en la salud pública? ¿Cómo puede este libro servir de guía práctica y fuente de inspiración para médicos, gestores públicos, investigadores y académicos interesados en promover una transformación positiva en los sistemas de salud a nivel mundial?

La importancia de las interrogantes planteadas en relación con este libro reside en su capacidad para estimular una reflexión profunda sobre la dinámica entre la práctica médica y la gestión de recursos en el ámbito público de la salud. Estas preguntas no solo arrojan luz sobre la complejidad de la intersección entre la medicina y la administración pública, sino que también destacan la relevancia de abordar estos temas para lograr mejoras significativas en los sistemas de salud.

Las interrogantes planteadas ofrecen una plataforma para explorar los desafíos y oportunidades fundamentales en la gestión de

recursos en el ámbito de la salud pública. Al abordar estas cuestiones, se promueve un diálogo crítico que puede conducir a soluciones prácticas, innovadoras y, en última instancia, a una mejora significativa en la prestación de servicios de salud a nivel global.

## PRÓLOGO

Es un honor y un privilegio presentar este libro tan relevante y oportuno, "Prescribiendo el cambio en la gestión pública de Ecuador: El médico como actor clave en el proceso de contratación pública y su rol en la adquisición de insumos, medicamentos y equipos biomédicos".

En un momento en que la atención médica y la gestión pública se entrelazan de manera más compleja que nunca, esta obra destaca como una guía esencial para comprender y abordar los desafíos fundamentales que enfrentan nuestro sistema de salud.

La relación entre la práctica médica y la administración pública ha evolucionado de manera significativa a lo largo de los años, y este libro proporciona una visión profunda y perspicaz sobre cómo el médico puede convertirse en un agente clave en la toma de decisiones estratégicas. La prescripción médica, que tradicionalmente ha sido vista como una función clínica aislada, emerge en estas páginas como una herramienta estratégica que puede influir en la gestión de recursos a nivel gubernamental.

La obra profundiza en los elementos primordiales de la gestión pública, explorando cómo las decisiones médicas, desde la prescripción de medicamentos hasta la selección de equipos biomédicos, impactan directamente en los procesos de contratación pública.

A través de un análisis meticuloso, los autores revelan la importancia de la participación médica en la optimización de la eficiencia, la transparencia y la calidad en la adquisición de insumos esenciales.

---

Uno de los aspectos más destacados de este libro es su enfoque proactivo. No se limita a identificar los desafíos existentes, sino que propone soluciones prácticas e innovadoras.

En un mundo donde la atención médica se enfrenta a crecientes demandas y complejidades, la colaboración entre médicos y gestores públicos se vuelve imperativa, y este libro sirve como brújula, señalando el camino hacia una colaboración más efectiva y resultados positivos.

Los capítulos detallados proporcionan una hoja de ruta clara para médicos, administradores públicos, investigadores y académicos interesados en mejorar la eficiencia y la efectividad de los sistemas de salud.

A través de la amalgama de teoría respaldada por evidencia y la experiencia práctica de profesionales destacados, este libro se convierte en una valiosa fuente de conocimiento aplicable.

Este libro no solo es una obra académica; es una llamada a la acción. Nos invita a reconsiderar y redefinir la manera en que concebimos la gestión de la salud pública y nos insta a imaginar un futuro donde la colaboración entre médicos y entidades gubernamentales sea la norma, no la excepción.

---

## INTRODUCCIÓN

En el corazón de la salud pública en Ecuador, se despliega un escenario complejo y dinámico donde la atención médica y la gestión gubernamental convergen. Este libro, "Prescribiendo el cambio en la gestión pública en Ecuador: El médico como actor clave en el proceso de contratación pública y su rol en la adquisición de insumos, medicamentos y equipos biomédicos", se erige como un compendio esclarecedor que desentraña las complejidades de esta intersección crítica.



Ecuador, con su diversidad geográfica y social, enfrenta desafíos únicos en la provisión de servicios de salud. Este libro nace de la imperante necesidad de explorar cómo la prescripción médica puede transformarse en una herramienta estratégica en los procesos de contratación pública, desencadenando un cambio sustancial en la adquisición de insumos médicos y equipos biomédicos.

Así, el Capítulo I: Travesía histórica de la salud pública en Ecuador, comienza detallando las raíces históricas de la salud pública en el país, trazando la evolución desde los primeros esfuerzos por establecer sistemas de atención médica hasta los desafíos contemporáneos que enfrenta el país. Este análisis histórico establece el contexto para comprender la relación intrínseca entre la medicina y la administración pública, delineando las sendas que nos han llevado hasta el presente.

El Capítulo II: La gestión pública del sistema de salud en Ecuador, examina la situación actual de la gestión de la salud en Ecuador, identificando desafíos

cruciales en la gestión de recursos y la adquisición de insumos médicos. Desde la distribución inequitativa de recursos hasta las barreras logísticas, se busca arrojar luz sobre los obstáculos que afectan directamente la calidad de la atención médica. En este contexto, la prescripción médica emerge como un posible catalizador para el cambio.

Por su parte, el Capítulo III: Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en la contratación pública en Ecuador, este capítulo explica el enfoque de gestión por procesos y su importancia en la optimización de la eficiencia y efectividad en la contratación pública. Destaca los principios de transparencia, agilidad y rendición de cuentas asociados con este enfoque.

El Capítulo IV: El rol transformador de la participación médica en la gestión pública de Ecuador, se explora cómo el médico puede ser un agente transformador en la gestión pública de la salud en Ecuador. Desde la selección de medicamentos hasta la adquisición de equipos biomédicos, se analiza cómo las decisiones médicas pueden incidir directamente en la eficacia de los procesos de contratación pública.

Así mismo, el Capítulo V: Colaboración y perspectivas innovadoras para el futuro, se explora cómo la colaboración efectiva entre médicos y entidades gubernamentales puede ser la clave para superar los desafíos sistémicos. Se presentan perspectivas innovadoras que podrían allanar el camino hacia sistemas de salud transparentes y centrados en el paciente en el contexto específico de Ecuador.

Finalmente, se presenta el Epílogo: Forjando un futuro saludable para Ecuador, donde no solo se cierra el libro, sino que sirve como un llamado a la acción. Resumiendo las lecciones aprendidas y resaltando las soluciones propuestas. Este capítulo final envía un mensaje claro sobre la prescripción de un futuro saludable está en manos de aquellos dispuestos a abrazar el cambio y la innovación.

Este libro no solo es un análisis detallado de la gestión pública de la salud en Ecuador; es una herramienta para la reflexión, la acción y la transformación.

---

Invita a los lectores a considerar críticamente el papel del médico como actor clave y catalizador de cambio en la gestión pública de la salud en Ecuador. Este es un llamado a prescribir un futuro más saludable y equitativo para todos los ecuatorianos.



# Capítulo I: Travesía histórica de la salud pública en Ecuador

***“En el telar del tiempo, cada hilo de historia tejido en la trayectoria de la salud pública en Ecuador es un testimonio vivo de desafíos superados, lecciones aprendidas y logros significativos. El Capítulo I aborda una travesía que se remonta a los cimientos mismos de la atención médica en este país, explorando los senderos que ha recorrido la salud pública ecuatoriana desde sus primeros días hasta el presente”.***

Los sistemas de atención médica constituyen el conjunto de relaciones políticas, económicas e institucionales encargadas de dirigir los procesos relacionados con la salud de la población. Estas relaciones se manifiestan a través de organizaciones, normativas y servicios, con el propósito de lograr resultados coherentes con la concepción predominante de salud en la sociedad (1). De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>1</sup>, el funcionamiento de un sistema de atención médica abarca principalmente aspectos como la rectoría, la prestación de servicios de salud, la financiación y los recursos humanos (2). Cada país configura su propio sistema de atención médica, fundamentado en modelos de desarrollo y determinantes políticos, sociales y culturales<sup>2</sup>.

En las últimas décadas, los países de América Latina han experimentado reformas significativas en sus sistemas de salud. A pesar de los esfuerzos y avances positivos en procesos de descentralización y participación en salud, en su mayoría no han logrado cumplir con los objetivos de reducción de desigualdades, mejora de la eficiencia y elevación de la calidad de los servicios.

En el caso específico de Ecuador, en la última década, los procesos de reforma y transformación del sector salud (TSSE) han ocupado un lugar destacado en la agenda de los gobiernos y ministros de salud<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> OMS (consultado el 21 de diciembre de 2023). Sistemas y Servicios de Salud.

<sup>2</sup> Giraldo, Á. D. (2020). Configuraciones, modelos de salud y enfoques basados en la Atención Primaria en Latinoamérica, siglo XXI. Una revisión narrativa. *Gerencia y Políticas de Salud*, 19.

<sup>3</sup> Chang (2017). Evolución del sistema de salud de Ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 78, No. 4, pp. 452-460). UNMSM. Facultad de Medicina.

---

## De los inicios a los primeros pasos de la salud pública en Ecuador

En los primeros días de la república ecuatoriana, la atención médica se desenvolvía en un escenario de desafíos y carencias que planteaban interrogantes cruciales sobre la salud de la población. En la mitad del siglo XIX, la dispersión de los esfuerzos y los recursos limitados delineaban un panorama donde vastos segmentos de la sociedad carecían de acceso a servicios médicos esenciales. La falta de estructuras sanitarias organizadas dejaba a la intemperie a comunidades enteras, mientras que los médicos, en su mayoría concentrados en centros urbanos, enfrentaban obstáculos logísticos que dificultaban la extensión de su influencia hacia las áreas más remotas.

La atención médica en este periodo inicial estaba caracterizada por la ausencia de una red organizada que pudiera abordar las necesidades de salud de la creciente población. Los esfuerzos aislados de profesionales médicos bienintencionados chocaban contra la realidad de una geografía diversa y la falta de una estructura gubernamental integral dedicada a la salud pública.

A medida que avanzaba el tiempo, se gestaba una conciencia colectiva sobre la imperativa necesidad de una atención médica más estructurada y equitativa. A finales del siglo XIX y los primeros años del siglo XX, Ecuador emprendió los primeros pasos fundamentales hacia la consolidación de la salud pública como una prioridad nacional. Este período marcó el inicio de un viaje transformador, donde se gestaron las bases para la organización y expansión de la atención médica en el país<sup>4</sup>.

La creación de las primeras instituciones médicas fue un hito trascendental que respondió a la necesidad apremiante de una infraestructura sanitaria sólida. Estas instituciones no solo fungieron como centros de formación para profesionales de la salud, sino que también se convirtieron en baluartes para la

---

<sup>4</sup> Briones Bermeo, N. P., Barreto Rosado, M. E., Zambrano Loo, L. Y., & Mastarreno Cedeño, M. P. (2021). Sistema de salud del Ecuador. Comparativo de las políticas públicas a nivel organizacional y su efecto en los servicios de salud. *Domino de las Ciencias*, 7(1), 32-49.

investigación y la promoción de prácticas médicas basadas en estándares científicos. Paralelamente, la promulgación de leyes sanitarias introdujo un marco regulatorio necesario para garantizar la calidad y la equidad en la prestación de servicios de salud.

Estos primeros pasos, aunque modestos en comparación con la magnitud de los desafíos, sentaron las bases para una transformación gradual pero significativa en la atención médica ecuatoriana. La semilla de la salud pública había sido plantada, y a medida que avanzaban las décadas, Ecuador se embarcaría en un viaje continuo hacia la construcción de un sistema de salud más integral, accesible y orientada al bienestar de toda la sociedad. Este capítulo inicial, al explorar los inicios de la salud pública en Ecuador, nos invita a reflexionar sobre la evolución de la atención médica en el país y a comprender cómo estos primeros pasos allanaron el camino para las futuras mejoras en el sistema de salud.

De esta manera, se inicia el proceso de consolidación de la salud pública en Ecuador. A lo largo del siglo XX, se erigieron los primeros hospitales y sanatorios a nivel nacional, marcando un hito en la construcción de infraestructuras médicas. Los líderes del país establecieron carteras de estado, incluyendo aquellas relacionadas con la salud, como un servicio público y gratuito para todos los ciudadanos ecuatorianos. La atención preventiva de la salud se convirtió en una prioridad, con el objetivo de preservar y salvaguardar la convivencia de individuos en estado de bienestar<sup>5</sup>.

En los albores del siglo XXI, Ecuador, tomando como referencia modelos de políticas de salud pública de países como Chile y España, según lo detalla la Dra. Carina Vance M., ex Ministra de Salud, mediante el Acuerdo Ministerial 00005169, lleva a cabo una reestructuración del sistema nacional de salud pública<sup>6</sup>. Se implementa el Marco de Atención Integral de Salud con enfoque Intercultural, Familiar, Comunitario e Integral, conocido por sus siglas como MAIS

---

<sup>5</sup> González y López (2021). Red de Salud Pública: distribución y estructura de unidades de salud en Cuenca, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 334-358.

<sup>6</sup> Ibid, p. 336.

---

– FCI. Bajo este marco, se establece la estrategia de Atención Primaria de Salud Renovada (APS-R), orientando los servicios de salud hacia la promoción y cuidado integral de la salud, previniendo enfermedades a nivel individual, familiar y comunitario.

Esta estrategia implica la consolidación integral y óptima de la Red de Prestación de Servicios de Salud (RPIS), la cual está compuesta por la suma y articulación de unidades de salud. Estas unidades se distribuyen de la siguiente manera: Centros de salud de primer nivel, hospitales básicos y generales de segundo nivel, hospitales especializados de tercer nivel y unidades de investigación de cuarto nivel. Este enfoque integral busca proporcionar una atención de salud más accesible, efectiva y centrada en el bienestar de la población ecuatoriana<sup>7</sup>.

### **Trazos y matices: Características fundamentales del sistema de salud en Ecuador**

El sistema de salud del Ecuador ha estado bajo constantes cambios, a través de sus Constituciones. Actualmente, este sistema está conformado por instituciones del sector público y privado, que a continuación se describen:

1. Ministerio de salud pública
2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
3. Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador (ISSFA)
4. Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)
5. UMPS (unidades médicas prestadoras de salud) (Jiménez-Barbosa, 2017).

Además, este sistema se caracteriza por ser mixto, segmentado y fragmentado, lo que implica una combinación de diferentes modelos y estructuras que coexisten en el país:

---

<sup>7</sup> Witt, G. F., Ronquillo, M. C., Bravo, E. M., & Rodríguez, P. D. (2023). Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador. *RECIAMUC*, 7(2), 10-21.

---

### 1. Mixto:

El carácter mixto del sistema de salud ecuatoriano se evidencia en la coexistencia de instituciones públicas y privadas. Por un lado, existen establecimientos de salud financiados y administrados por el Estado, como hospitales y centros de atención primaria. Por otro lado, el sector privado de la salud incluye hospitales, clínicas y consultorios que operan con financiamiento proveniente de la población que opta por servicios privados o mediante seguros de salud privados.

La dualidad entre lo público y lo privado puede generar inequidades en el acceso a servicios de salud, ya que la calidad y disponibilidad de servicios a menudo varían entre ambos sectores.

### 2. Segmentado:

El sistema de salud en Ecuador está segmentado en diversos regímenes de aseguramiento. Cada régimen atiende a grupos específicos de la población, y algunos de los principales incluyen:

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):** Cubre a trabajadores del sector privado y sus dependientes.
- **Seguro Social Campesino:** Orientado a la población rural, especialmente a trabajadores agrícolas.
- **Seguro Social de la Policía y las Fuerzas Armadas:** Brinda cobertura a personal militar y policial.
- **Sistema de salud pública:** Atiende a la población no afiliada a ninguno de los regímenes mencionados.

Esta segmentación puede generar diferencias en el acceso y la calidad de la atención según el régimen de afiliación, contribuyendo a la complejidad del sistema.

---

### 3. Fragmentado:

La fragmentación del sistema de salud se refiere a la existencia de múltiples actores y entidades que operan de manera independiente. Además de los diferentes regímenes de aseguramiento, hay diversas instituciones públicas, privadas y ONG que participan en la provisión de servicios de salud. Esta fragmentación puede resultar en una falta de coordinación entre los distintos componentes del sistema, lo que puede impactar negativamente en la continuidad y calidad de la atención.

La descentralización también contribuye a la fragmentación, ya que las autoridades de salud a nivel local tienen cierta autonomía en la toma de decisiones, lo que puede dar lugar a variaciones en la implementación de políticas y servicios de salud.

La combinación de estas características ha generado desafíos en términos de equidad, accesibilidad y eficiencia en el sistema de salud ecuatoriano. La presencia de diferentes regímenes de aseguramiento y la coexistencia de entidades públicas y privadas a veces generan disparidades en la calidad de la atención y en el acceso a servicios de salud, lo que destaca la necesidad de abordar estas complejidades para fortalecer el sistema y mejorar la atención a la población.

A pesar de los avances relacionados a la seguridad social universal, Segmentación en Regímenes de Aseguramiento, Descentralización, Participación Comunitaria, entre otros, persisten desafíos en términos de equidad y acceso a servicios de salud, especialmente en áreas rurales y entre poblaciones vulnerables. La superación de estas brechas es una preocupación clave.

Todo esto, destaca la necesidad de una gestión integrada y estrategias que aborden las disparidades para mejorar la equidad y eficiencia en la prestación de servicios de salud a toda la población.

---

## La salud pública

La salud pública es un componente esencial de cualquier sociedad, ya que aborda la prevención de enfermedades, la promoción del bienestar y la protección de la salud de la población en general. Este análisis abordará diversas dimensiones de la salud pública, desde su definición y objetivos hasta su impacto en la sociedad, los desafíos que enfrenta y las consideraciones clave en su implementación.

**La salud pública representa el conjunto de esfuerzos organizados por la sociedad para proteger, promover y restaurar la salud de las comunidades. A diferencia de la atención médica individual, la salud pública se centra en la salud de la población en su conjunto, abordando factores que afectan la salud a nivel comunitario y global.**

**El alcance de la salud pública es amplio e incluye la vigilancia epidemiológica, la promoción de estilos de vida saludables, la prevención de enfermedades, la respuesta a emergencias sanitarias y la creación de entornos que fomenten la salud. También se ocupa de cuestiones sociales determinantes de la salud, como la equidad y el acceso a servicios de salud.**

### ***Objetivos de la salud pública:***

Los objetivos de la salud pública son diversos y multifacéticos. En primer lugar, busca prevenir enfermedades y lesiones mediante la implementación de estrategias de promoción de la salud y prevención de riesgos. Esto incluye campañas de vacunación, educación sobre hábitos saludables y la identificación temprana de factores de riesgo.

---

La salud pública también busca mejorar la salud de las comunidades más vulnerables, abordando las disparidades en el acceso a la atención médica y los determinantes sociales de la salud. Además, tiene como objetivo garantizar la preparación y respuesta efectiva ante emergencias sanitarias, como epidemias o desastres naturales.

Otro objetivo crucial es la promoción de entornos saludables. Esto implica crear políticas y condiciones que favorezcan la salud, desde la planificación urbana hasta la regulación de la publicidad de productos perjudiciales para la salud.

### ***Funciones esenciales de la salud pública:***

Las funciones esenciales de la salud pública son un conjunto de acciones y estrategias fundamentales que buscan proteger y mejorar la salud de la población. Estas funciones son delineadas por organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y son clave para el diseño y la implementación de políticas y programas de salud a nivel global. En la figura 1 se muestran cada uno de estas funciones:

**Figura 1.** Funciones esenciales de la salud pública



Fuente: La autora, 2023

### ***Impacto de la Salud pública en la sociedad:***

La salud pública tiene un impacto significativo en la sociedad en varios niveles. En primer lugar, contribuye a la mejora de la salud general de la población al prevenir enfermedades y promover estilos de vida saludables. Esto no solo beneficia a los individuos, sino que también tiene implicaciones económicas al reducir la carga de enfermedades y los costos asociados con la atención médica.

La salud pública también tiene un papel crucial en la reducción de las desigualdades en salud. Al abordar los determinantes sociales y económicos de la salud, busca garantizar que todos tengan acceso a servicios de salud adecuados y a condiciones que favorezcan el bienestar.

Además, la salud pública contribuye a la seguridad sanitaria global al abordar enfermedades transmisibles y emergencias de salud pública. La vigilancia epidemiológica y la respuesta rápida a brotes contribuyen a prevenir la propagación de enfermedades a nivel internacional.

### ***Desafíos en la salud pública:***

La salud pública enfrenta diversos desafíos en la actualidad. Uno de ellos es la creciente carga de enfermedades crónicas, como enfermedades cardíacas, diabetes y enfermedades mentales. Estas enfermedades requieren enfoques a largo plazo que aborden factores de riesgo como la dieta, la actividad física y el estrés.

Otro desafío es la resistencia a los antimicrobianos, que amenaza la eficacia de tratamientos médicos comunes. La salud pública debe abordar este problema mediante la promoción del uso responsable de antibióticos y la investigación de nuevas alternativas terapéuticas.

Además, la globalización y la movilidad de la población presentan desafíos en la gestión de enfermedades transmisibles a nivel internacional. La salud pública debe estar preparada para responder a brotes y pandemias de manera rápida y coordinada.

---

### ***Consideraciones clave en la salud pública:***

La prevención es un principio fundamental en la salud pública. En lugar de centrarse únicamente en la atención médica curativa, se busca identificar y abordar los factores que contribuyen a la aparición de enfermedades antes de que se manifiesten.

La colaboración intersectorial es esencial en la salud pública. Dado que muchos determinantes de la salud van más allá del ámbito de la atención médica, la cooperación con sectores como la educación, la vivienda y el medio ambiente es crucial para abordar los factores sociales que influyen en la salud.

La participación comunitaria también desempeña un papel vital. Involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y la implementación de intervenciones de salud pública garantiza que las estrategias sean culturalmente apropiadas y tengan un impacto positivo.

Bajo este contexto, la salud pública es un pilar fundamental para el bienestar de la sociedad. Su enfoque preventivo, orientado hacia la población en su conjunto, contribuye a la mejora de la salud, la equidad y la seguridad sanitaria global. A pesar de los desafíos, la salud pública sigue siendo un campo dinámico e innovador, adaptándose continuamente a las cambiantes necesidades de la sociedad y enfrentando los nuevos desafíos que surgen en el siglo XXI. La inversión y el compromiso continuo con la salud pública son esenciales para construir comunidades más saludables.

### **Desafíos para el fortalecimiento del sistema de salud en Ecuador**

En el proceso de fortalecimiento del sistema de salud en Ecuador, se vislumbran desafíos significativos que requieren una atención estratégica y coordinada. Uno de los obstáculos centrales es la necesidad de desfragmentar el sistema, buscando una operatividad más eficaz y eficiente de la red pública de salud. Esta desfragmentación implica superar barreras administrativas y mejorar la

---

coordinación entre las distintas entidades de salud para garantizar una atención integral y sin fisuras.

En paralelo, se presenta el desafío de normatizar las alianzas entre los sectores público y privado. La colaboración entre estos sectores es esencial para aprovechar eficientemente los recursos y servicios complementarios. Sin embargo, la autonomía del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la preservación de prestaciones respaldadas constitucionalmente complican la integración completa del Sistema Nacional de Salud (SNS). La superación de este desafío implica la revisión y ajuste de estructuras normativas para facilitar una colaboración más efectiva.

La articulación con el IESS surge como un elemento crítico. La autonomía de esta institución y la preservación de ciertas prestaciones constitucionales dificultan una integración fluida con el SNS. Este desafío subraya la necesidad de revisar y adaptar la normativa existente para facilitar una colaboración más estrecha y eficaz entre ambas entidades.

Otro aspecto crucial es la mejora en la calidad de la atención. A pesar de los avances positivos, como la eliminación del cobro por consulta en la última década, la percepción actual de los pacientes es que la calidad de la atención se ha deteriorado. La demanda actual se centra en aspectos como el buen trato, la calidez, la pertinencia y la oportunidad en la atención médica. Abordar este desafío implica la implementación de estrategias específicas para restaurar y mejorar la calidad de los servicios de salud, garantizando una atención más personalizada y satisfactoria para la población.

En resumen, estos desafíos interrelacionados reflejan la complejidad del proceso de fortalecimiento del sistema de salud en Ecuador. La superación de estos obstáculos requiere un enfoque integrado que considere tanto la eficiencia operativa y la coordinación entre entidades como la mejora sustancial en la calidad de la atención. Abordar estos desafíos no solo implica cambios estructurales, sino también una transformación cultural en la prestación de servicios de salud para satisfacer de manera efectiva las necesidades cambiantes de la población ecuatoriana.

---

Sobre estos aspectos, la iniciativa conjunta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) ha marcado un hito significativo al poner sobre la mesa la discusión acerca de los desafíos que enfrenta Ecuador en su esfuerzo por fortalecer la Red Pública Integral de Salud. Este debate apunta a superar la segmentación y fragmentación actual del sistema de salud, con el objetivo último de garantizar un servicio accesible, disponible y de calidad para la población.

La colaboración entre la OIT y la OPS/OMS destaca la importancia de abordar la complejidad estructural y operativa del sistema de salud ecuatoriano. La segmentación actual ha generado obstáculos para la coordinación efectiva entre las distintas entidades y ha afectado la continuidad y la calidad de la atención médica. La intervención de estas organizaciones internacionales refleja el reconocimiento de que la mejora de la salud pública no solo implica aspectos médicos, sino también la consideración de factores socioeconómicos y laborales.

El concepto de una Red Pública Integral de Salud sugiere un enfoque holístico que trasciende las divisiones existentes. Busca integrar y coordinar los diversos componentes del sistema de salud, desde la atención primaria hasta la especializada, con el propósito de ofrecer una atención continua y coherente. La aspiración de lograr un servicio asequible, disponible y de calidad resuena con los principios fundamentales de la equidad y la universalidad en la atención médica.

Los desafíos planteados en esta discusión conjunta abordan la necesidad de reformas estructurales y estratégicas en el sistema de salud. La superación de la segmentación y fragmentación requiere un enfoque integral que involucre a todas las partes interesadas, desde el gobierno hasta los proveedores de servicios de salud y la sociedad civil. La colaboración entre la OIT y la OPS/OMS proporciona una plataforma valiosa para compartir buenas prácticas, experiencias internacionales y lecciones aprendidas que pueden informar las políticas y estrategias de fortalecimiento del sistema de salud en Ecuador.

En última instancia, esta discusión conjunta destaca la importancia de abordar los desafíos estructurales en el sistema de salud ecuatoriano para avanzar hacia

---

un modelo más integrado y eficaz. La visión compartida de un servicio de salud accesible, disponible y de calidad refleja el compromiso conjunto de estas organizaciones internacionales en contribuir al bienestar y la salud de la población ecuatoriana.

Desde estas perspectivas se evidencia la importancia de fortalecer las alianzas nacionales e internacionales para:

**Intercambio de Conocimientos y mejores prácticas:**

La colaboración con organizaciones internacionales, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), ofrece una plataforma invaluable para el intercambio de conocimientos y mejores prácticas. Fortalecer estas alianzas permite a Ecuador acceder a experiencias exitosas implementadas en otros contextos, adaptándolas a su realidad nacional.

**Apoyo técnico y financiero:**

Las alianzas internacionales proporcionan acceso a apoyo técnico y financiero, elementos esenciales para implementar reformas significativas en el sistema de salud. El respaldo técnico puede incluir asesoramiento experto, capacitación y desarrollo de capacidades para los profesionales de la salud. Además, la cooperación internacional puede contribuir con recursos financieros necesarios para llevar a cabo cambios estructurales y mejorar la infraestructura y los servicios de salud.

**Coordinación para la integración del sistema:**

Fortalecer las alianzas, tanto a nivel nacional como internacional, facilita la coordinación efectiva entre las diferentes entidades del sistema de salud. La integración de servicios y la superación de fragmentaciones pueden beneficiarse de la colaboración entre gobiernos, agencias internacionales y organizaciones no gubernamentales. Estas alianzas fomentan un enfoque holístico que abarca desde la prevención hasta la atención especializada.

---

**Desarrollo de políticas basadas en evidencia:**

La cooperación con organizaciones internacionales impulsa el desarrollo de políticas basadas en evidencia y mejores prácticas globales. Las alianzas brindan acceso a investigaciones y análisis que pueden informar la toma de decisiones a nivel nacional. Este enfoque basado en evidencia contribuye a la formulación de políticas más efectivas y sostenibles en el fortalecimiento del sistema de salud.

**Resiliencia ante desafíos globales de salud:**

Las alianzas internacionales fortalecen la integridad del sistema de salud frente a desafíos globales, como pandemias y crisis de salud. La colaboración en la preparación y respuesta a emergencias permite a los países acceder a recursos, información y apoyo estratégico necesarios para hacer frente a situaciones de salud pública a gran escala.

**Fortalecer las alianzas nacionales e internacionales es esencial para abordar los desafíos en el sistema de salud ecuatoriano.**

**Estas colaboraciones proporcionan una base sólida para implementar cambios significativos, mejorar la calidad de la atención y avanzar hacia un sistema de salud más integrado y accesible.**

## **Lecciones aprendidas en la evolución del sistema de salud en Ecuador**

Examinar las lecciones aprendidas en el desarrollo del sistema de salud en Ecuador implica un análisis exhaustivo de los cambios y mejoras implementado a lo largo del tiempo. Este proceso de evaluación busca entender tanto los éxitos que han contribuido al fortalecimiento del sistema como los desafíos que han surgido durante su evolución.

Al explorar las políticas de salud, es imperativo identificar aquellas iniciativas que han demostrado ser exitosas en la mejora de la salud pública, como las

---

campañas de vacunación masiva y programas de prevención. A su vez, es crucial analizar de manera crítica aquellas políticas que, a pesar de su intención positiva, no han logrado los resultados esperados, identificando los obstáculos y desafíos que han obstaculizado su implementación efectiva.

El análisis de la infraestructura y los recursos del sistema de salud implica destacar las inversiones realizadas para fortalecer la red hospitalaria y la adopción de tecnologías médicas. Al mismo tiempo, se debe reconocer la existencia de limitaciones persistentes, especialmente en áreas rurales, donde la falta de infraestructura y recursos humanos sigue afectando la calidad de la atención médica.

La ampliación del acceso a servicios médicos es un componente crucial del análisis, donde se examina la efectividad de la implementación de centros de salud comunitarios y programas de seguro médico para abordar las disparidades en el acceso a la atención médica. Sin embargo, persisten barreras económicas y geográficas que requieren atención continua.

En el ámbito financiero, el análisis del sistema de salud busca evaluar la sostenibilidad a largo plazo, considerando la asignación de recursos y la eficiencia en la gestión financiera. A pesar de mejoras, los desafíos financieros, como la corrupción y la inestabilidad económica, requieren una atención cuidadosa.

La evaluación de la respuesta del sistema de salud a crisis anteriores proporciona lecciones valiosas para la preparación ante eventos similares en el futuro. Mejorar la coordinación entre entidades y actualizar protocolos de respuesta son aspectos clave que surgen de este análisis.

La participación comunitaria y la educación en salud son elementos esenciales para fortalecer el sistema. Los programas exitosos de empoderamiento comunitario deben replicarse, y las deficiencias en la educación en salud deben abordarse para mejorar la prevención y el manejo de enfermedades.

---

La adopción de tecnología en salud, aunque ha mejorado la eficiencia, enfrenta desafíos como la resistencia al cambio y la falta de capacitación. Superar estas barreras permitirá aprovechar al máximo las innovaciones tecnológicas.

La colaboración interinstitucional es clave para una atención integral. Evaluar la efectividad de estas colaboraciones y abordar desafíos como la falta de comunicación garantizará una distribución eficiente de recursos y esfuerzos.

En última instancia, el impacto en indicadores clave de salud, como la mortalidad infantil y la prevalencia de enfermedades crónicas, ofrece una visión cuantificable del progreso y destaca las áreas que requieren una atención más enfocada. Este análisis integrado destaca la complejidad del sistema de salud ecuatoriano y proporciona una base sólida para la toma de decisiones futuras orientadas a mejorar la atención y el bienestar de la población.

Por otra parte, hay algunos especialistas que destacan que entre las lecciones aprendidas en la evolución del sistema de salud del Ecuador resaltan aquellas que no deberían repetirse y que han afectado la construcción o consolidación del sistema durante el periodo de estudio<sup>8</sup>:

#### **a. Politización de la salud**

Este fenómeno ha convertido a la salud en un "botín" político, donde los logros alcanzados no se traducen en beneficios para la población, sino más bien en réditos políticos que buscan obtener. La identificación de esta lección resalta la importancia de separar la salud de agendas partidistas para garantizar un enfoque genuino en el bienestar de la población.

#### **b. Intervención política en decisiones técnicas**

La intervención directa en las decisiones técnicas bajo la jurisdicción de la autoridad sanitaria, evidente a partir del año 2010, se identifica como una práctica adversa que debilitó la capacidad rectora del Ministerio de salud pública (MSP). Este tipo de intervenciones, resultó en decisiones reactivas que, si bien

---

<sup>8</sup> Chang (2017). Evolución del sistema de salud de Ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 78, No. 4, pp. 452-460). UNMSM. Facultad de Medicina.

---

abordaron problemas emergentes, no se ocuparon de las raíces fundamentales que afectan al sistema de salud.

Esta injerencia política, ha tenido un impacto negativo en la eficacia y la eficiencia del MSP al socavar su capacidad para tomar decisiones basadas en criterios técnicos y expertos. La consecuencia directa de esta intervención es la resolución de problemas de manera temporal, sin abordar las cuestiones sistémicas y estructurales que afectan la salud a largo plazo.

Es esencial considerar que la injerencia política en decisiones técnicas puede generar consecuencias significativas en la planificación estratégica y la implementación de políticas de salud. La falta de autonomía en la toma de decisiones técnicas puede comprometer la capacidad del MSP para desarrollar y ejecutar estrategias coherentes y basadas en evidencia, debilitando así la calidad y la efectividad de los servicios de salud.

Esta lección aprendida destaca la necesidad de preservar la autonomía técnica de la autoridad sanitaria para garantizar que las decisiones cruciales se basen en criterios científicos y profesionales. La consideración de la experiencia y el conocimiento especializado en la toma de decisiones contribuirá a abordar los desafíos sistémicos y fortalecer la capacidad del sistema de salud para enfrentar los problemas subyacentes de manera más efectiva y sostenible.

### **c. Desvalorización del recurso humano**

La percepción de los entrevistados resalta la desvalorización del recurso humano como una lección crucial derivada de la consideración de la edad y el tiempo de servicio, sin tener en cuenta la experiencia y las capacidades técnicas. Este fenómeno, evidenciado durante los últimos años de gobierno, ha generado una brecha sustancial en el recurso humano de salud, exacerbando aún más la carencia de especialistas.

Esta lección aprendida subraya la importancia de reconocer y valorar adecuadamente las habilidades y conocimientos de los profesionales de la salud. La práctica de evaluar a los trabajadores sanitarios únicamente en función de su edad y tiempo de servicio ha llevado a la subutilización de expertos con

---

experiencia y ha contribuido al aumento de la brecha en la disponibilidad de profesionales altamente especializados.

Además, la desvalorización del recurso humano ha impactado negativamente la motivación y el compromiso de los profesionales de la salud, al no reconocer y recompensar adecuadamente su experiencia y dedicación. Esta situación puede afectar la calidad de la atención médica, ya que el personal desmotivado y subutilizado puede experimentar disminución en la eficiencia y la entrega de servicios de salud.

Para evitar la repetición de esta lección negativa, es esencial implementar políticas que valoren y promuevan el desarrollo profesional continuo, reconociendo la experiencia y las habilidades técnicas como factores determinantes en la toma de decisiones sobre el personal sanitario. Esto no solo contribuirá a cerrar la brecha en la disponibilidad de especialistas, sino que también fortalecerá la calidad y eficiencia del sistema de salud en su conjunto.

#### **d. Participación social para legitimar y sostener la propuesta**

Se destaca la importancia de la participación social como medio para legitimar y sostener propuestas en el fortalecimiento del sistema de salud. La observación crítica revela una tendencia preocupante: La escasa o prácticamente nula presencia de procesos participativos a lo largo del tiempo en la formulación de políticas y leyes, siendo reemplazados por una "institucionalización o partidización" de la participación social.

La falta de procesos participativos genuinos ha llevado a la pérdida de legitimidad en las decisiones relacionadas con el sistema de salud. La instrumentalización de la participación social con motivaciones partidistas ha generado desconfianza y ha debilitado la capacidad de estas iniciativas para reflejar las verdaderas necesidades y aspiraciones de la comunidad.

Esta lección resalta la necesidad de restaurar y fomentar procesos participativos auténticos, donde la voz de la comunidad pueda influir de manera significativa en la formulación de políticas y leyes relacionadas con la salud. La participación social efectiva no solo garantiza una representación más equitativa de los

---

intereses de la población, sino que también contribuye a la aceptación y sostenibilidad a largo plazo de las propuestas y políticas implementadas.

Además, se sugiere la importancia de evitar la instrumentalización de la participación social con fines partidistas o políticos, priorizando un enfoque transparente y orientado al bienestar de la comunidad. Restaurar la confianza en los procesos participativos requerirá medidas concretas para desvincularlos de intereses partidistas y garantizar su autenticidad.

---



## Capítulo II: La gestión pública del sistema de salud en Ecuador

La gestión pública del sistema de salud en Ecuador es un componente esencial que determina la eficacia y la equidad en la provisión de servicios médicos a la población.

En este segundo capítulo, se expone la compleja red de desafíos y oportunidades que caracterizan la administración de los recursos y servicios de salud en el país.

Desde la distribución de recursos hasta la adquisición de insumos médicos, la gestión pública se convierte en un elemento determinante para garantizar la accesibilidad, la calidad y la equidad en la atención médica. A través de este análisis, exploraremos las áreas críticas que requieren atención y reforma, examinando la distribución de recursos, las barreras logísticas en la adquisición de insumos médicos y el papel fundamental de la prescripción médica como posible catalizador para el cambio.

Al comprender los desafíos actuales y las oportunidades para mejorar la gestión pública en el ámbito de la salud, buscamos identificar las estrategias y enfoques que puedan contribuir a un sistema de salud más eficiente, equitativo y centrado en las necesidades de la población ecuatoriana.

---

## La gestión pública desde su concepción fundamental

La gestión pública es un campo complejo que aborda la administración de los recursos y servicios gubernamentales para satisfacer las necesidades de la sociedad. En su esencia, se trata de un proceso dinámico que implica planificación, implementación, supervisión y evaluación de políticas y programas para alcanzar objetivos específicos. A continuación, se desarrollará un análisis sobre la gestión pública, explorando varias definiciones, los elementos que la componen y su importancia.

En términos generales, la gestión pública puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que buscan dirigir y coordinar los recursos públicos para lograr los objetivos y metas establecidos por el gobierno. Esta disciplina se ocupa de la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos, la rendición de cuentas y la mejora continua de los servicios públicos.

Uno de los elementos fundamentales de la gestión pública es la planificación estratégica. Esta etapa implica la definición de metas a largo plazo, la identificación de los recursos necesarios y la elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos. La planificación proporciona un marco sólido que guía las acciones gubernamentales y facilita la toma de decisiones informadas.

La implementación efectiva de las políticas es otro aspecto crucial de la gestión pública. Esto implica llevar a cabo las estrategias planificadas, asignar recursos de manera eficiente, coordinar actividades y supervisar el progreso. La capacidad de ejecución es esencial para traducir las intenciones políticas en resultados tangibles para la sociedad.

La transparencia y la rendición de cuentas son principios fundamentales en la gestión pública. La transparencia implica proporcionar información clara y accesible sobre las decisiones, acciones y resultados del gobierno. La rendición de cuentas, por otro lado, implica la responsabilidad de los funcionarios públicos ante la sociedad y los mecanismos para evaluar y corregir posibles desviaciones.

---

La participación ciudadana también juega un papel importante en la gestión pública. Involucrar a la sociedad en la toma de decisiones promueve la legitimidad de las políticas gubernamentales y permite una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de la población. La colaboración con la sociedad civil y otros actores aumenta la eficacia y la eficiencia de la gestión pública.

La evaluación continua es esencial para medir el impacto de las políticas y programas gubernamentales. Analizar los resultados permite realizar ajustes, corregir deficiencias y mejorar la toma de decisiones futuras. La retroalimentación constante contribuye a la adaptabilidad y la mejora continua en la gestión pública.

De esta forma, la importancia de una gestión pública eficaz radica en su capacidad para abordar los desafíos sociales, económicos y políticos de manera efectiva. Un gobierno bien gestionado puede influir positivamente en el desarrollo económico, la equidad social y la estabilidad política. Además, una gestión transparente y participativa fortalece la confianza de la sociedad en las instituciones gubernamentales.

En este sentido, la gestión pública es un proceso complejo que involucra la planificación estratégica, la implementación efectiva, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la evaluación continua. Su importancia radica en su capacidad para abordar los desafíos sociales y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Un enfoque eficaz en la gestión pública contribuye al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la democracia.

Igualmente, los tres ámbitos conceptuales complementarios del ciclo de gestión pública para el desarrollo se definen de la siguiente manera, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en 2021<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Lara, M. (2021). *La gestión administrativa-financiera y su incidencia en el uso de recursos en entidades públicas de salud, provincia, Guayas-Ecuador*. Universidad Estatal del Milagro, Tesis de maestría.

---

En primer lugar, se encuentra la calidad de las finanzas públicas y el funcionamiento de la política fiscal, lo cual implica el uso correcto y eficiente de los recursos públicos con el objetivo de impulsar el crecimiento económico. Para los sectores específicos de América Latina y el Caribe, esto busca alcanzar un nivel superior de equilibrio financiero.

En segundo lugar, se aborda la asimilación del "modelo conceptual de gestión por resultados" que está en vigor a nivel regional. Esto implica la consideración de los conceptos de costo/efecto (o "relación calidad-precio") y responsabilidad (o "rendición de cuentas").

Finalmente, en el tercer campo conceptual, se explora la cadena de producción de valor público, que abarca los insumos, procesos, productos y los resultados e impactos obtenidos. Se presta especial atención al nivel de interés generado por el resultado o impacto final, que se refiere a la percepción de la política pública por parte de la ciudadanía, la sociedad y el Estado.

## Evaluación de la gestión pública

La evaluación de la gestión pública es un componente esencial para medir la efectividad, eficiencia y relevancia de las acciones gubernamentales. Este proceso proporciona información crítica para la toma de decisiones informadas, la mejora continua y la rendición de cuentas.

**Tabla 1.** Aspectos clave en la evaluación de la gestión pública

Aspectos de la evaluación	Definición
<p><b>Resultados y objetivos alcanzados:</b></p>	<p>La evaluación debe centrarse en medir en qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos. Se deben analizar los resultados tangibles e intangibles para determinar si las políticas y programas han logrado los impactos deseados.</p>

<b>Eficiencia en el uso de recursos:</b>	Es fundamental evaluar cómo se han utilizado los recursos disponibles, incluyendo el tiempo, el dinero y el personal. La eficiencia se relaciona con la capacidad del gobierno para lograr sus objetivos con el menor costo posible, evitando desperdicios y redundancias.
<b>Transparencia y rendición de cuentas:</b>	La evaluación debe considerar la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos. Esto implica analizar la accesibilidad de la información, los procesos de toma de decisiones y la disposición a asumir responsabilidades por los resultados.
<b>Participación ciudadana:</b>	La evaluación de la gestión pública debe incluir un análisis de la participación ciudadana en la formulación de políticas y la implementación de programas. Se debe evaluar la efectividad de los mecanismos utilizados para involucrar a la sociedad y garantizar que sus voces sean tenidas en cuenta.
<b>Adaptabilidad y flexibilidad:</b>	La capacidad de adaptarse a cambios en el entorno político, económico y social es crucial. La evaluación debe analizar la flexibilidad de la gestión pública para ajustar estrategias y políticas según sea necesario, asegurando así su relevancia a lo largo del tiempo.

<p><b>Calidad de los servicios públicos:</b></p>	<p>La evaluación debe abordar la calidad de los servicios públicos ofrecidos. Esto implica medir la eficacia en la entrega de servicios esenciales, evaluar la satisfacción del usuario y garantizar que las necesidades de la población estén siendo atendidas de manera adecuada.</p>
<p><b>Innovación y mejora continua:</b></p>	<p>La evaluación debe considerar la capacidad del gobierno para fomentar la innovación y la mejora continua. Se deben analizar los procesos de aprendizaje organizacional y la disposición para adoptar nuevas prácticas que conduzcan a una gestión más efectiva.</p>
<p><b>Impacto social y ambiental:</b></p>	<p>Además de evaluar resultados económicos, la gestión pública debe ser evaluada en términos de su impacto social y ambiental. Esto implica considerar aspectos como la equidad, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental.</p>
<p><b>Colaboración intersectorial:</b></p>	<p>La evaluación debe abordar la capacidad del gobierno para colaborar con otros sectores y actores, incluyendo la sociedad civil, el sector privado y otras entidades gubernamentales. La colaboración efectiva puede mejorar la eficacia y eficiencia de las políticas y programas.</p>

Fuente: La autora, 2023.

Por lo tanto, la evaluación de la gestión pública es un proceso multifacético que aborda diversos aspectos, desde el logro de objetivos hasta la transparencia, participación ciudadana y adaptabilidad. Un enfoque integral en la evaluación contribuye a una gestión más efectiva y a la mejora continua de los servicios y políticas gubernamentales.

### ***Elementos de la evaluación de la gestión pública:***

Dentro de este aspecto es importante mencionar los elementos que configuran la evaluación de la gestión pública:

#### **1. Marco legal y administrativo**

La evaluación debe llevarse a cabo dentro de un marco legal o administrativo que proporcione directrices claras para su desarrollo. Este marco establece las bases para la cultura de evaluación, definiendo roles, responsabilidades y procedimientos. Un marco sólido contribuye a la legitimidad y la transparencia del proceso evaluativo.

##### **a. Principios rectores:**

- El marco legal debe incorporar principios rectores que orienten la evaluación, como la eficiencia, eficacia, equidad y transparencia. Estos principios sirven como puntos de referencia para medir el desempeño y los resultados de la gestión pública.

##### **b. Participación ciudadana:**

- Incluir disposiciones para la participación ciudadana en el proceso de evaluación. Establecer mecanismos que permitan la retroalimentación y la contribución de la sociedad civil, fortaleciendo la rendición de cuentas y la representatividad.

##### **c. Indicadores de desempeño:**

- Definir indicadores de desempeño claros y medibles que reflejen los objetivos y metas de la gestión pública. Estos indicadores
-

proporcionan una base objetiva para la evaluación y la toma de decisiones informadas.

**d. Flexibilidad y adaptabilidad:**

- Reconocer la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad en el proceso evaluativo. El marco legal debe permitir ajustes según las particularidades de cada entidad gubernamental y los cambios en el entorno político y socioeconómico.

**e. Ciclo completo de evaluación:**

- Asegurar que el proceso de evaluación cubra todo el ciclo de gestión pública, desde la planificación hasta la implementación y la rendición de cuentas. Un enfoque integral garantiza una visión completa del desempeño gubernamental.

**f. Incorporación de tecnologías:**

- Considerar la integración de tecnologías de información en el proceso evaluativo. Esto puede facilitar la recopilación, análisis y presentación de datos, mejorando la eficiencia y la precisión de la evaluación.

**g. Coordinación interinstitucional:**

- Establecer mecanismos de coordinación entre diversas instituciones involucradas en la evaluación. La colaboración entre entidades gubernamentales, organismos de control y organizaciones independientes refuerza la objetividad y la comprehensividad.

**h. Incentivos y sanciones:**

- Definir incentivos para el buen desempeño y sanciones proporcionadas para las deficiencias identificadas. Esto motiva a las entidades gubernamentales a mejorar continuamente y asume responsabilidades por posibles irregularidades.
-

**i. Acceso a información:**

- Garantizar el acceso a la información necesaria para llevar a cabo la evaluación de manera efectiva. Esto implica la transparencia en la disponibilidad de datos y documentos relevantes para los evaluadores.

**j. Periodicidad y continuidad:**

- Establecer la periodicidad de las evaluaciones y la continuidad en el monitoreo del desempeño. Una evaluación regular proporciona información oportuna y permite ajustes durante la implementación de programas y políticas.

Un marco legal y administrativo completo para la evaluación de la gestión pública debe abordar estos aspectos, garantizando que el proceso sea integral, justo y propicio para la mejora continua en el sector público.

## **2. Modelo de gestión pública**

La manera en que se organiza y gestiona la administración pública influye directamente en la evaluación. Los sistemas de seguimiento y evaluación, control de gestión y planificación son elementos clave. Dependiendo del país, estos modelos pueden variar, pero es esencial que estén alineados con los objetivos nacionales y las mejores prácticas internacionales.

**a. Estructura organizativa:**

- Definir una estructura organizativa clara que refleje las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa. La jerarquía y la coordinación entre los diferentes niveles y departamentos son cruciales para una gestión eficiente.

**b. Sistemas de seguimiento y evaluación:**

- Establecer sistemas robustos de seguimiento y evaluación integrados en todas las fases de la gestión pública. Esto incluye la
-

identificación de indicadores clave, la recolección regular de datos y la elaboración de informes que orienten la toma de decisiones.

**c. Control de gestión:**

- Implementar mecanismos efectivos de control de gestión que permitan la supervisión del cumplimiento de objetivos y metas. Esto implica la identificación proactiva de desviaciones y la aplicación de correctivos cuando sea necesario.

**d. Planificación estratégica:**

- Adoptar un enfoque de planificación estratégica que vincule los objetivos nacionales con las metas específicas de cada entidad. La planificación a largo plazo facilita la coherencia y alineación con las prioridades del país.

**e. Cultura de evaluación:**

- Fomentar una cultura organizacional que valore la evaluación como un medio para el aprendizaje y la mejora continua. Esto implica la promoción de prácticas de retroalimentación y la disposición a adaptarse según los resultados de las evaluaciones.

**f. Innovación y mejora continua:**

- Integrar la innovación como un principio fundamental del modelo de gestión. Establecer mecanismos para la identificación y adopción de mejores prácticas, así como para la implementación de mejoras continuas en los procesos.

**g. Participación ciudadana:**

- Incluir mecanismos que permitan la participación ciudadana en la evaluación y monitoreo de la gestión pública. La transparencia y la inclusión fortalecen la legitimidad de las acciones gubernamentales.
-

**h. Capacitación y desarrollo del personal:**

- Priorizar la capacitación y desarrollo del personal para garantizar la competencia técnica y la alineación con los objetivos del modelo de gestión. El recurso humano capacitado es fundamental para la ejecución efectiva.

**i. Adopción de tecnologías:**

- Integrar tecnologías de información y comunicación para optimizar los procesos de gestión y evaluación. Esto incluye el uso de plataformas digitales para la recopilación y análisis de datos, así como la mejora de la comunicación interna.

**j. Alineación internacional:**

- Asegurar que el modelo de gestión esté alineado con mejores prácticas internacionales y estándares. La comparación con modelos exitosos a nivel global puede proporcionar insights valiosos para el desarrollo y la mejora continua.

El diseño y la implementación de un modelo de gestión pública sólido contribuyen a la eficiencia, efectividad y rendición de cuentas en el ámbito gubernamental, estableciendo las bases para un sistema de evaluación integral y exitoso.

**3. Actores involucrados**

La participación de diversos actores es esencial en el proceso evaluativo. Estos actores incluyen la entidad responsable de la evaluación, el programa o política evaluada, el equipo evaluador, asesores, la entidad que financia la evaluación, el cliente principal y otros interesados. La colaboración efectiva entre estos actores garantiza una evaluación integral.

**a. Entidad responsable de la evaluación:**

- La entidad responsable lidera y coordina el proceso evaluativo. Define los objetivos de la evaluación, establece el alcance y supervisa la implementación. Además, asume la responsabilidad
-

de utilizar los resultados para la toma de decisiones y mejora continua.

**b. Programa o política evaluada:**

- La entidad, programa o política bajo evaluación proporciona la información necesaria y la cooperación para llevar a cabo la evaluación. Su colaboración activa facilita la comprensión integral de la implementación y los resultados esperados.

**c. Equipo evaluador:**

- El equipo evaluador está compuesto por profesionales expertos en evaluación. Su función principal es diseñar y ejecutar la evaluación de manera objetiva y rigurosa. Deben poseer habilidades analíticas y técnicas, así como conocimientos específicos del área evaluada.

**d. Asesores:**

- Los asesores brindan orientación técnica y metodológica al equipo evaluador. Pueden ser expertos en áreas específicas relacionadas con la evaluación y ofrecen perspectivas valiosas para asegurar la calidad y relevancia del proceso.

**e. Entidad financiera de la evaluación:**

- En algunos casos, una entidad externa financia la evaluación. Su rol es proporcionar recursos financieros para la implementación del proceso. La transparencia en la financiación contribuye a la objetividad de la evaluación.

**f. Cliente principal:**

- El cliente principal es la entidad que utilizará los resultados de la evaluación para la toma de decisiones. Puede ser la entidad responsable, el programa o política evaluada, u otra institución interesada en los resultados. Su participación garantiza que la evaluación sea relevante y útil.
-

**g. Otros interesados:**

- Los interesados son aquellos que tienen un interés directo en los resultados de la evaluación. Pueden incluir a la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, beneficiarios del programa, entre otros. Su participación aporta perspectivas adicionales y garantiza una evaluación más completa.

La colaboración efectiva entre estos actores es esencial para el éxito de la evaluación. Se debe establecer una comunicación clara, roles bien definidos y un compromiso compartido con los objetivos del proceso. La diversidad de perspectivas y experiencias enriquece la evaluación y aumenta su utilidad para la toma de decisiones informadas.

#### **4. Responsable de la evaluación**

La entidad responsable de ejecutar la evaluación juega un papel central. Debe tener una concepción integral de la evaluación, un modelo teórico claro y metodologías definidas. Además, es crucial que cuente con profesionales capacitados en diversas disciplinas y que se adhieran a estándares éticos y de calidad.

**a. Concepción integral de la evaluación:**

- La entidad debe tener una comprensión completa de los objetivos y propósitos de la evaluación. Esto implica definir claramente el alcance, los criterios de éxito y los indicadores de rendimiento que guiarán el proceso.

**b. Modelo teórico claro:**

- Contar con un modelo teórico sólido proporciona la estructura conceptual necesaria para la evaluación. Define las relaciones causales y los factores clave a considerar, permitiendo una evaluación más precisa y alineada con los objetivos.
-

**c. Metodologías definidas:**

- La entidad responsable debe seleccionar y aplicar metodologías de evaluación sólida y adaptada al contexto específico. La elección de enfoques cualitativos y cuantitativos, así como de técnicas específicas, debe basarse en la naturaleza de la evaluación y los datos disponibles.

**d. Profesionales capacitados:**

- El personal a cargo de la evaluación debe poseer habilidades y conocimientos multidisciplinarios. Es esencial contar con expertos en la materia evaluada, así como con profesionales especializados en métodos de investigación y análisis de datos.

**e. Adhesión a estándares éticos y de calidad:**

- La entidad debe comprometerse con altos estándares éticos en la recopilación y el análisis de datos. La transparencia y la imparcialidad son esenciales para garantizar la fiabilidad de los resultados y la credibilidad del proceso evaluativo.

**f. Enfoque participativo:**

- Fomentar la participación de otros actores clave, como el programa evaluado, asesores externos y la comunidad interesada, contribuye a la construcción de una evaluación más completa y equitativa.

**g. Utilización de resultados:**

- La entidad debe tener un plan claro para la utilización de los resultados de la evaluación. Esto implica la identificación de recomendaciones específicas y la implementación de cambios según sea necesario.

**h. Retroalimentación continua:**

- La entidad responsable debe estar abierta a la retroalimentación y la mejora continua. La adaptabilidad durante el proceso evaluativo
-

contribuye a la calidad del trabajo y a la capacidad de respuesta a los desafíos emergentes.

## **5. Evaluado: programa o política**

El objeto de evaluación, ya sea un programa, política u organismo gubernamental, desempeña un papel crucial. Su participación activa, desde el diseño hasta la implementación de la evaluación, es fundamental. El programa evaluado debe facilitar información, apoyar el trabajo de campo y utilizar los resultados para mejorar su desempeño.

### **a. Diseño del programa o política:**

- *Relevancia:* La evaluación debe integrarse en el diseño mismo del programa o política. Definir objetivos claros, indicadores de desempeño y resultados esperados desde el principio facilita la evaluación y mejora la capacidad de medir el impacto real.

### **b. Facilitación de información:**

- *Transparencia:* El programa evaluado debe proporcionar acceso transparente a la información relevante para la evaluación. Esto incluye datos operativos, presupuestos asignados, informes anteriores y cualquier otro elemento necesario para una comprensión completa.

### **c. Apoyo al trabajo de campo:**

- *Colaboración Activa:* Durante el trabajo de campo, la participación activa del programa o política evaluada es esencial. Colaborar con los evaluadores, responder preguntas y facilitar el acceso a áreas clave contribuye a la recopilación de datos precisos y a una evaluación más completa.

### **d. Uso estratégico de resultados:**

- *Mejora Continua:* El programa o política debe estar preparado para utilizar estratégicamente los resultados de la evaluación. Esto
-

implica la identificación de áreas de mejora, ajuste de estrategias y, en última instancia, la implementación de cambios para optimizar el rendimiento.

**e. Retroalimentación constructiva:**

- *Aprendizaje Organizacional:* La retroalimentación de los evaluadores debe ser recibida como una oportunidad de aprendizaje. La disposición a recibir comentarios constructivos y a ajustar enfoques según sea necesario contribuye a un ciclo de aprendizaje organizacional continuo.

**f. Compromiso con la evaluación participativa:**

- *Inclusividad:* Fomentar la participación de todas las partes interesadas en el proceso evaluativo fortalece la evaluación. El programa o política puede facilitar la colaboración entre evaluadores, personal interno, beneficiarios y otras partes relevantes.

**g. Ajuste a estándares éticos:**

- *Integridad:* El programa o política evaluada debe comprometerse con estándares éticos y de integridad en todas las etapas de la evaluación. Esto incluye la gestión transparente de conflictos de interés y la salvaguarda de la confidencialidad cuando sea necesario.

**h. Disposición a la innovación:**

- *Adaptabilidad:* La disposición a considerar nuevas ideas y enfoques es fundamental. La innovación, tanto en la implementación del programa como en la respuesta a los resultados de la evaluación, contribuye a la efectividad continua.

La relación colaborativa entre la entidad responsable de la evaluación y el programa o política evaluada es esencial para garantizar que el proceso sea robusto, integral y capaz de generar resultados significativos. La participación

---

activa y comprometida del programa o política en todo el ciclo evaluativo contribuye directamente a la utilidad y la aplicabilidad de los hallazgos.

## **6. Evaluador y metodologías**

El equipo encargado de ejecutar la evaluación, preferiblemente externo al programa evaluado, debe aplicar metodologías sólidas y objetivas. La elección de enfoques cuantitativos y cualitativos, encuestas, análisis documental y estudios de caso dependerá de la naturaleza del objeto de evaluación. La objetividad y la independencia del evaluador son fundamentales.

### **a. Selección del evaluador:**

- *Independencia y objetividad:* Un evaluador externo al programa evaluado aporta independencia y objetividad al proceso. Esto reduce posibles conflictos de interés y garantiza que la evaluación sea imparcial y justa. La entidad responsable de la evaluación debe seleccionar evaluadores con experiencia y conocimientos relevantes para el objeto de evaluación.
- *Conocimiento especializado:* Dependiendo de la complejidad del programa o política evaluada, es crucial que el evaluador cuente con conocimiento especializado en el área. Esto asegura una comprensión profunda de los procesos y resultados específicos del objeto de evaluación.
- *Transparencia y ética:* La transparencia en el proceso de selección del evaluador es esencial. Debe garantizarse que no haya conflictos de interés, y el evaluador debe comprometerse a cumplir con estándares éticos rigurosos durante todo el proceso.

### **b. Metodologías de evaluación:**

- *Enfoques adecuados:* La elección de enfoques cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos debe estar alineada con la naturaleza del objeto de evaluación. Cada metodología tiene sus
-

fortalezas y limitaciones, y la decisión debe basarse en la pregunta de evaluación y los objetivos específicos.

- *Adaptabilidad:* La flexibilidad en la aplicación de metodologías es esencial. La evaluación puede requerir ajustes en función de los cambios en el entorno, la disponibilidad de datos y otros factores. La capacidad del evaluador para adaptarse garantiza la relevancia y validez de la evaluación.
- *Participación de Stakeholders:* La participación de stakeholders en la definición de metodologías refuerza la legitimidad del proceso. Los evaluadores deben considerar las expectativas y necesidades de las partes interesadas para garantizar que la evaluación sea relevante y tenga un impacto significativo.
- *Claridad y transparencia:* La metodología debe estar claramente definida y documentada. Esto incluye la descripción detallada de los procedimientos de recopilación y análisis de datos, así como la explicación de cómo se abordarán posibles limitaciones.

La combinación de un evaluador competente y la aplicación de metodologías sólidas contribuyen a la credibilidad y utilidad de la evaluación. La transparencia en la selección del evaluador y la claridad en la aplicación de metodologías son aspectos esenciales para construir la confianza de todas las partes interesadas en el proceso evaluativo.

## **7. Asesoría externa**

En ciertos casos, la participación de asesores externos, como instituciones formales o individuos expertos, aporta perspectivas adicionales y garantiza la calidad técnica de la evaluación. Su función no es ejecutar la evaluación, pero sí asesorar sobre metodologías, términos de referencia y revisión de informes.

### **a. Perspectivas adicionales:**

- *Diversidad de conocimientos:* Los asesores externos, ya sean instituciones formales o individuos expertos, aportan diversidad de
-

conocimientos y experiencias. Esto enriquece el proceso evaluativo al incorporar perspectivas frescas y enfoques innovadores que podrían no estar presentes si se limitara a un grupo interno.

- *Contexto externo:* Los asesores externos brindan una visión más amplia del contexto externo. Pueden tener una comprensión más profunda de las mejores prácticas a nivel internacional y ofrecer comparaciones útiles que contribuyan a la mejora.

**b. Garantía de calidad técnica:**

- *Revisión y validación:* La participación de asesores externos implica la revisión y validación de la metodología y los resultados. Este proceso de revisión cruzada garantiza la solidez técnica de la evaluación y mejora la confianza en la objetividad de los hallazgos.
- *Identificación de Limitaciones:* Los asesores externos pueden identificar posibles limitaciones en el diseño o la implementación de la evaluación. Esta capacidad de señalar áreas de mejora contribuye a fortalecer el rigor metodológico y la validez de los resultados.

**c. Asesoramiento en términos de referencia:**

- *Definición de objetivos:* Los asesores externos pueden brindar asesoramiento valioso en la definición de los objetivos y las preguntas de evaluación. Su experiencia contribuye a asegurar que los términos de referencia sean precisos y alineados con los propósitos del proceso evaluativo.
  - *Mejora continua:* La asesoría externa no solo se limita a la fase inicial, sino que también puede guiar la evaluación durante su desarrollo. Brindarán sugerencias para mejorar la ejecución de la evaluación y maximizar su utilidad.
-

#### d. Imparcialidad y Credibilidad:

- *Imparcialidad:* La participación de asesores externos refuerza la imparcialidad del proceso evaluativo al proporcionar una perspectiva externa. Esto es esencial para garantizar que la evaluación sea justa y no esté sesgada por intereses internos.
- *Credibilidad:* La inclusión de asesores externos añade una capa adicional de credibilidad a los resultados de la evaluación. Su participación contribuye a la percepción de que el proceso se lleva a cabo con integridad y cumplimiento de estándares profesionales.

La asesoría externa, cuando se gestiona de manera efectiva, mejora significativamente la calidad y la validez de la evaluación de gestión pública. Al aprovechar la experiencia y los conocimientos externos, se fortalece la base técnica del proceso evaluativo, contribuyendo así a resultados más confiables y útiles.

### 8. Mandante y financiamiento

La institución que aporta los fondos para la evaluación, ya sea una entidad internacional, gubernamental o el mismo programa evaluado, actúa como mandante. Las motivaciones del mandante son cruciales, ya que influyen en los objetivos, diseño y alcance de la evaluación. La transparencia en el financiamiento es esencial para evitar conflictos de interés.

#### a. Identificación del mandante:

- *Institución financiera:* La entidad que aporta los fondos para la evaluación actúa como mandante. Esta institución puede ser una entidad internacional, un organismo gubernamental o incluso el propio programa o política que está siendo evaluado.
  - *Influencia en los objetivos:* El mandante desempeña un papel crucial en la identificación de los objetivos de la evaluación. Sus expectativas y necesidades influyen en la definición de las
-

preguntas de evaluación y en la determinación de los aspectos prioritarios a analizar.

- *Alcance de la evaluación:* La identificación clara del mandante contribuye a establecer el alcance de la evaluación. Sus intereses y áreas de enfoque influirán en las dimensiones específicas que se examinarán durante el proceso.

**b. Motivaciones del mandante:**

- *Propósito de la evaluación:* Comprender las motivaciones del mandante es esencial. ¿Busca mejorar la eficiencia, medir el impacto social o cumplir con requisitos de rendición de cuentas? Conocer estas motivaciones orienta la evaluación hacia resultados relevantes.
- *Beneficiarios y audiencia:* Las motivaciones del mandante también se vinculan con los beneficiarios previstos y la audiencia a la que se destinarán los resultados de la evaluación. Esto afecta la presentación de los hallazgos y recomendaciones.

**c. Transparencia en el financiamiento:**

- *Evitar conflictos de interés:* La transparencia en el financiamiento es esencial para prevenir conflictos de interés. Es crucial que los involucrados en la evaluación sean conscientes de la fuente de financiamiento para mantener la integridad del proceso.
  - *Independencia del evaluador:* La independencia del equipo evaluador es un principio clave. La revelación transparente de la fuente de financiamiento contribuye a la percepción de imparcialidad y objetividad en los resultados.
  - *Cumplimiento de estándares:* La transparencia también garantiza el cumplimiento de estándares éticos y profesionales en el ámbito de la evaluación. Esto fortalece la confianza en la calidad y validez de los resultados.
-

**d. Alineación de Intereses:**

- *Diálogo y alineación:* Mantener un diálogo constante entre el mandante y el equipo evaluador ayuda a alinear los intereses y expectativas. Esto facilita la comprensión mutua y contribuye a un proceso evaluativo más efectivo.
- *Claridad en resultados esperados:* Establecer expectativas claras sobre los resultados esperados favorece una evaluación enfocada y relevante. La comunicación efectiva entre el mandante y el equipo evaluador es esencial para evitar malentendidos.

El papel del mandante y la transparencia en el financiamiento son aspectos cruciales para garantizar la calidad, la objetividad y la legitimidad en el proceso de evaluación de gestión pública. Un enfoque claro y transparente en estos elementos contribuye a maximizar el valor y la utilidad de la evaluación para todas las partes involucradas.

**9. Cliente principal y usuarios de resultados**

El cliente principal, usualmente decisores públicos, utiliza los resultados de la evaluación para tomar decisiones informadas. Estos resultados también son de interés para otros usuarios, como el Congreso, Ministerios, organismos descentralizados, beneficiarios directos e indirectos del programa, ONG, empresas privadas y académicas.

**a. Cliente principal:**

- *Decisores públicos:* El cliente principal suele ser el nivel de gobierno o la entidad responsable del programa evaluado. Su participación activa desde el inicio hasta la conclusión del proceso es esencial para garantizar que los objetivos de la evaluación estén alineados con las necesidades estratégicas y las decisiones a tomar.
  - *Utilización de resultados:* Los decisores públicos utilizan los resultados de la evaluación para mejorar la toma de decisiones,
-

ajustar políticas y programas, y asignar recursos de manera más efectiva. La calidad y relevancia de los resultados son determinantes para su aplicación práctica.

- *Integración en la toma de decisiones:* La integración de los resultados en los procesos de toma de decisiones gubernamentales es un paso crítico. Asegurar que la evaluación sea considerada en la formulación de políticas contribuye a cerrar el ciclo de mejora continua.

**b. Usuarios de resultados:**

- *Congreso y ministerios:* El Congreso y otros ministerios también son usuarios clave de los resultados de la evaluación. Estos resultados pueden respaldar procesos de rendición de cuentas, informar sobre el desempeño de políticas específicas y guiar ajustes legislativos.
  - *Organismos descentralizados:* Las entidades descentralizadas que forman parte del mismo ámbito de la política o programa evaluado pueden beneficiarse de los resultados. Esto facilita la coherencia y coordinación en diferentes niveles de gobierno.
  - *Beneficiarios directos e indirectos:* Los ciudadanos y comunidades que son beneficiarios directos o indirectos del programa o política evaluada tienen un interés legítimo en conocer los resultados. Esto contribuye a la transparencia y al fortalecimiento de la participación ciudadana.
  - *ONG, empresas privadas y académicos:* Otros usuarios incluyen organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas privadas y académicos. Estos grupos pueden utilizar los resultados para fines diversos, como investigación, desarrollo de proyectos o contribuciones a iniciativas relacionadas.
-

**c. Enfoque integral en la difusión:**

- *Adaptación a audiencias diversas:* Un enfoque integral implica adaptar la comunicación de los resultados a audiencias diversas. Los informes, resúmenes ejecutivos y presentaciones deben ser claros y accesibles, considerando las necesidades específicas de cada grupo de usuarios.
- *Fomento de la transparencia:* La transparencia en la difusión de resultados es esencial. Publicar informes y hallazgos en formatos accesibles contribuye a la rendición de cuentas y fortalece la confianza en los procesos evaluativos.
- *Sesiones de retroalimentación:* La organización de sesiones de retroalimentación con los diferentes usuarios es una práctica efectiva. Esto permite aclarar dudas, recibir comentarios y asegurar que los resultados sean interpretados correctamente.

Un enfoque integral que reconozca la diversidad de usuarios, desde el cliente principal hasta los beneficiarios finales, maximiza el impacto de la evaluación de gestión pública. La calidad, relevancia y accesibilidad de los resultados son elementos clave para garantizar que la evaluación cumpla su propósito de informar decisiones y promover mejoras continuas en los programas y políticas públicas.

**10. Interesados y comunicación**

Además del cliente principal, existen otros interesados que pueden verse afectados o beneficiados por los resultados de la evaluación. La comunicación efectiva con estos actores es esencial para garantizar la comprensión de los hallazgos y fomentar la aplicación de recomendaciones.

**a. Identificación de interesados:**

- *Análisis de partes interesadas:* Realizar un análisis exhaustivo de partes interesadas al inicio del proceso. Esto implica identificar a
-

aquellos que pueden verse afectados directa o indirectamente por los resultados de la evaluación.

- *Segmentación de audiencias:* Clasificar a los interesados en grupos según sus roles, expectativas y niveles de influencia. Esto facilita la adaptación de estrategias de comunicación a las necesidades específicas de cada grupo.

**b. Estrategias de comunicación:**

- *Planificación Estratégica:* Desarrollar un plan de comunicación estratégico que detalle cómo se abordará la comunicación con cada grupo de interesados. Esto debe incluir canales de comunicación, frecuencia, mensajes clave y actividades específicas.
- *Comunicación transparente:* La transparencia es esencial. Comunicar claramente los objetivos de la evaluación, el proceso, las metodologías utilizadas y el cronograma fortalece la confianza de los interesados en el proceso evaluativo.
- *Lenguaje accesible:* Utilizar un lenguaje claro y accesible en todos los materiales de comunicación. Evitar la jerga técnica en la medida de lo posible y proporcionar definiciones cuando sea necesario.
- *Diversificación de canales:* Emplear una variedad de canales de comunicación para llegar a diferentes grupos de interesados. Esto puede incluir informes escritos, presentaciones, sesiones informativas, plataformas en línea y redes sociales.

**c. Involucramiento activo:**

- *Sesiones de participación:* Organizar sesiones de participación activa con grupos representativos de interesados. Esto permite recibir retroalimentación directa, responder preguntas y abordar inquietudes.
-

- *Foros y consultas:* Establecer foros y consultas específicas donde los interesados puedan expresar sus opiniones y contribuir a la discusión. La inclusión de diversas perspectivas enriquece el proceso evaluativo.
- *Feedback continuo:* Mantener un canal abierto de feedback continuo a lo largo del proceso. La retroalimentación constante ayuda a ajustar la comunicación según las necesidades emergentes.

**d. Adaptabilidad y flexibilidad:**

- *Ajuste a cambios:* Ser adaptable a cambios en las dinámicas de interesados. Las estrategias de comunicación pueden requerir ajustes a medida que evoluciona el proceso evaluativo.
- *Flexibilidad en formatos:* Ofrecer información en diversos formatos para acomodar diferentes preferencias de consumo de información. Algunos interesados pueden preferir informes detallados, mientras que otros pueden encontrar más útil un resumen ejecutivo.

**e. Evaluación de la comunicación:**

- *Retroalimentación sobre Comunicación:* Incluir mecanismos formales para recopilar retroalimentación específica sobre la efectividad de la comunicación. Esto puede realizarse a través de encuestas, entrevistas o sesiones de retroalimentación dedicadas.
- *Ajustes continuos:* Utilizar los resultados de la evaluación de la comunicación para realizar ajustes continuos a las estrategias de comunicación. La mejora continua garantiza que la información llegue de manera efectiva a los interesados.

Abordar las necesidades y expectativas de los interesados mediante estrategias de comunicación efectivas es esencial para maximizar el impacto de una evaluación de gestión pública. La transparencia, la adaptabilidad y la inclusión

---

son pilares fundamentales para construir una relación sólida con la diversidad de actores involucrados en el proceso evaluativo.

## 11. Resultados y acciones correctivas

La evaluación no concluye con la entrega de informes. Es vital que los resultados se utilicen para implementar acciones correctivas. El programa evaluado, junto con los responsables de la evaluación, debe comprometerse a mejorar la gestión y los resultados a partir de las lecciones aprendidas.

### a. Sesiones de retroalimentación:

- *Presentación detallada:* Conducir sesiones detalladas de retroalimentación con los responsables del programa evaluado. Durante estas sesiones, se destacarán los hallazgos clave, se discutirán las implicaciones y se aclararán los puntos que requieran mayor comprensión.
- *Clarificación de dudas:* Proporcionar oportunidades para aclarar dudas y responder preguntas. Es crucial asegurar que los responsables del programa tengan una comprensión clara de los resultados antes de pasar a la fase de acciones correctivas.

### b. Identificación de acciones correctivas:

- *Sesiones colaborativas:* Facilitar sesiones colaborativas con los responsables del programa para identificar acciones correctivas específicas. Estas sesiones pueden involucrar a expertos en la materia, responsables de toma de decisiones y otros actores clave.
  - *Priorización de acciones:* Establecer un proceso para priorizar acciones correctivas en función de su impacto potencial y la viabilidad de implementación. Esto asegura que las intervenciones se enfoquen en áreas críticas.
-

**c. Desarrollo de planes de acción:**

- *Planes detallados:* Elaborar planes de acción detallados que aborden cada punto identificado en la evaluación. Estos planes deben incluir objetivos específicos, actividades concretas, plazos claros y responsables designados.
- *Involucramiento activo:* Involucrar activamente a los responsables del programa en el desarrollo de los planes de acción. Este proceso colaborativo garantiza un compromiso más profundo con las soluciones propuestas.

**d. Establecimiento de indicadores de seguimiento:**

- *Indicadores claros:* Definir indicadores de seguimiento para cada acción correctiva. Estos indicadores deben ser claros, medibles y relacionados con los objetivos establecidos en los planes de acción.
- *Frecuencia de seguimiento:* Establecer una frecuencia regular para la revisión y seguimiento de los indicadores. Esto proporciona oportunidades para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

**e. Compromiso con la mejora continua:**

- *Cultura de aprendizaje:* Fomentar una cultura de aprendizaje en la entidad evaluada. Esto implica reconocer que las evaluaciones son oportunidades para aprender y evolucionar, no simplemente eventos aislados.
  - *Feedback iterativo:* Establecer mecanismos para la retroalimentación iterativa entre los responsables del programa, los evaluadores y otros interesados. La retroalimentación continua mejora la calidad de las acciones correctivas.
-

**f. Evaluación de impacto:**

- *Análisis de Impacto:* Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las acciones correctivas implementadas. Esto no solo valida la efectividad de las intervenciones, sino que también proporciona información valiosa para futuras evaluaciones.

**g. Documentación y comunicación:**

- *Informes de Progreso:* Generar informes de progreso regularmente para documentar las acciones correctivas implementadas y los resultados obtenidos. La transparencia en la comunicación es clave para mantener la confianza de los interesados.

**h. Aprendizaje organizacional:**

- *Captura de lecciones aprendidas:* Documentar y compartir las lecciones aprendidas durante el proceso postevaluativo. Estas lecciones pueden informar futuras evaluaciones y contribuir al aprendizaje organizacional.

La implementación de acciones correctivas basadas en los resultados de la evaluación no solo mejora la gestión pública en el corto plazo, sino que sienta las bases para una cultura de mejora continua a largo plazo. La colaboración activa, la claridad en la planificación y el compromiso con la transformación son elementos clave para convertir los hallazgos evaluativos en cambios significativos.

## **12. Seguimiento y retroalimentación**

El proceso evaluativo debe incluir mecanismos de seguimiento y retroalimentación continua. Esto implica revisar la implementación de recomendaciones, ajustar estrategias y, cuando sea necesario, realizar evaluaciones de seguimiento para evaluar el impacto de las acciones correctivas.

---

**a. Diseño de mecanismos de seguimiento:**

- *Indicadores de implementación:* Establecer indicadores específicos que permitan medir la implementación de las acciones correctivas. Estos indicadores deben ser cuantificables, medibles y alineados con los objetivos de los planes de acción.
- *Frecuencia de seguimiento:* Definir la frecuencia con la que se llevará a cabo el seguimiento. Esto puede variar según la naturaleza de las acciones correctivas, pero es crucial establecer un calendario claro para garantizar la consistencia.

**b. Responsables del seguimiento:**

- *Designación de responsables:* Asignar claramente responsables para llevar a cabo el seguimiento de cada acción correctiva. Estos responsables deben ser individuos o equipos con la autoridad y los recursos necesarios para garantizar la ejecución efectiva.
- *Coordinación interdepartamental:* Facilitar la coordinación entre diferentes departamentos o unidades que estén involucrados en la implementación de las acciones correctivas. La colaboración efectiva es clave para superar posibles obstáculos.

**c. Evaluaciones de seguimiento:**

- *Evaluaciones periódicas:* Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso en la implementación. Estas evaluaciones pueden ser formales o informales, pero deben proporcionar una visión clara del avance y destacar posibles desafíos.
  - *Adaptación de estrategias:* Ajustar estrategias según sea necesario en función de los resultados de las evaluaciones de seguimiento. La flexibilidad es clave para abordar dinámicas cambiantes en el entorno operativo.
-

**d. Retroalimentación efectiva:**

- *Comunicación clara:* Establecer canales claros de comunicación para proporcionar retroalimentación a los responsables de la implementación. La retroalimentación debe ser clara, constructiva y basada en evidencia.
- *Sesiones de revisión:* Facilitar sesiones regulares de revisión para discutir el progreso, identificar posibles obstáculos y compartir buenas prácticas. Estas sesiones fomentan la colaboración y el intercambio de conocimientos.

**e. Aprendizaje continuo:**

- *Captura de lecciones aprendidas:* Documentar y compartir lecciones aprendidas durante el proceso de seguimiento. Estas lecciones pueden informar futuras evaluaciones y contribuir al desarrollo de mejores prácticas.
- *Adaptación de enfoques:* Si es necesario, ajustar enfoques y estrategias en función de las lecciones aprendidas. La capacidad de adaptación mejora la eficacia de las acciones correctivas a lo largo del tiempo.

**f. Evaluaciones de impacto:**

- *Evaluaciones de resultados:* Realizar evaluaciones de impacto para determinar el efecto real de las acciones correctivas en los objetivos establecidos. Estas evaluaciones proporcionan una visión holística del cambio logrado.

**g. Reportes transparentes:**

- *Informes de seguimiento:* Generar informes transparentes sobre el progreso y los resultados del seguimiento. La transparencia en la comunicación contribuye a la confianza de los interesados y promueve la rendición de cuentas.
-

El seguimiento y la retroalimentación efectivos no solo aseguran la implementación exitosa de las acciones correctivas, sino que también establecen una base sólida para un aprendizaje continuo en la gestión pública. La combinación de evaluaciones regulares, comunicación clara y adaptabilidad fortalece la capacidad de las entidades para abordar desafíos y mejorar constantemente.

### **13. Cultura de evaluación y aprendizaje institucional**

Fomentar una cultura de evaluación y aprendizaje institucional es un elemento transversal. Las organizaciones gubernamentales deben valorar la evaluación como una herramienta para la mejora continua, la rendición de cuentas y la transparencia. Esto implica la capacitación continua del personal, la promoción de buenas prácticas y la incorporación de la evaluación en la toma de decisiones.

#### **a. Valorización de la evaluación:**

- *Sensibilización:* Desarrollar programas de sensibilización para destacar la importancia de la evaluación como herramienta estratégica para la mejora continua. Esto implica destacar los beneficios de la evaluación en términos de eficiencia, eficacia y rendición de cuentas.
- *Comunicación clara:* Establecer una comunicación clara sobre cómo la evaluación contribuye a los objetivos organizacionales. Las narrativas claras sobre los impactos positivos de la evaluación fomentan una comprensión más profunda y comprometida.

#### **b. Capacitación continua:**

- *Programas de formación:* Implementar programas de formación continua para el personal en todos los niveles. Estos programas deben abordar tanto habilidades técnicas en evaluación como la comprensión de cómo la evaluación puede integrarse en las rutinas laborales.
-

- *Cultura de aprendizaje:* Fomentar una cultura de aprendizaje donde los empleados vean la evaluación como una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus habilidades. Esto contribuye a la adaptabilidad y al desarrollo profesional.

**c. Integración en la toma de decisiones:**

- *Incorporación en procesos:* Integrar la evaluación en los procesos de toma de decisiones organizacionales. Esto implica considerar los hallazgos de la evaluación al planificar estrategias y políticas, lo que fortalece la toma de decisiones basada en evidencia.
- *Retroalimentación:* Establecer mecanismos para que los resultados de la evaluación alimenten directamente las discusiones de liderazgo y la revisión estratégica. La retroalimentación continua permite ajustar enfoques según sea necesario.

**d. Promoción de buenas prácticas:**

- *Reconocimiento de buenas prácticas:* Reconocer y destacar las buenas prácticas identificadas a través de la evaluación. Esto no solo celebra los éxitos, sino que también establece ejemplos a seguir para el resto de la organización.
- *Compartir experiencias:* Facilitar el intercambio de experiencias entre diferentes departamentos o áreas que hayan experimentado procesos de evaluación exitosos. El aprendizaje entre pares fortalece la adopción de buenas prácticas.

**e. Adaptabilidad organizacional:**

- *Flexibilidad:* Cultivar una cultura organizacional flexible que vea la evaluación como un proceso en evolución. La capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos garantiza que la evaluación siga siendo relevante con el tiempo.
  - *Aprendizaje de errores:* Fomentar un ambiente donde los errores identificados a través de la evaluación se vean como oportunidades
-

de aprendizaje. La cultura de aprendizaje continuo disminuye la resistencia al cambio.

**f. Incorporación en planificación estratégica:**

- *Planificación a largo plazo:* Integrar la evaluación en los planes estratégicos a largo plazo de la organización. Esto garantiza que la evaluación sea parte integral de la visión y misión institucional.
- *Establecimiento de metas evaluables:* Definir metas evaluables en la planificación estratégica para facilitar la medición del progreso y el logro de resultados tangibles.

**g. Liderazgo comprometido:**

- *Compromiso de la alta dirección:* Obtener el compromiso activo de la alta dirección en la promoción de una cultura de evaluación. El liderazgo comprometido establece un tono desde arriba y envía un mensaje claro sobre la importancia de la evaluación.
- *Incentivos para la participación:* Establecer incentivos que reconozcan y valoren la participación activa del personal en los procesos de evaluación. Esto refuerza la importancia de la evaluación en la cultura organizacional.

**h. Evaluación como herramienta de mejora continua:**

- *Retroalimentación iterativa:* Promover un enfoque de retroalimentación iterativa en la evaluación. Esto implica revisar y ajustar procesos continuamente en función de los resultados y las lecciones aprendidas.
  - *Compromiso a largo plazo:* Comprometerse a largo plazo con la integración de la evaluación en la cultura organizacional. La mejora continua a través de la evaluación es un viaje constante que requiere compromiso sostenido.
-

En conjunto, estos elementos forman la base de una cultura de evaluación y aprendizaje institucional sólida. Al fomentar esta cultura, las organizaciones gubernamentales pueden aprovechar al máximo la evaluación como una herramienta estratégica para la mejora continua, la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública.

En resumen, la evaluación de la gestión pública es un proceso complejo y multifacético que involucra diversos elementos interrelacionados. Desde el marco legal hasta la cultura organizacional, cada elemento desempeña un papel crucial en la efectividad y la utilidad de la evaluación para mejorar la gobernanza y el servicio público.

### ***Diseño del proceso de evaluación de la gestión pública: Un enfoque integral:***

El diseño del proceso de evaluación de la gestión pública es una fase fundamental que determina la efectividad y la utilidad de la evaluación. Este proceso abarca desde la identificación de objetivos hasta la elaboración de recomendaciones, asegurando que se obtenga información valiosa para mejorar la toma de decisiones y el rendimiento de programas y políticas gubernamentales.

#### **1. Identificación de objetivos y propósito de la evaluación**

Antes de iniciar el diseño, es esencial identificar claramente los objetivos y el propósito de la evaluación. ¿Qué se espera lograr con la evaluación? ¿Es para mejorar la eficiencia operativa, medir el impacto de un programa o evaluar la efectividad de una política? Definir estos aspectos garantiza que la evaluación esté alineada con las necesidades y metas específicas.

#### **2. Selección del objeto de evaluación**

Determinar el objeto de evaluación es crucial. Puede ser un programa gubernamental, una política específica o incluso la gestión de un organismo público. La elección del objeto dependerá de los objetivos previamente identificados y de la relevancia estratégica para la administración pública.

---

### **3. Definición de criterios y estándares de evaluación**

Establecer criterios y estándares claros es esencial para evaluar la gestión pública de manera objetiva. Estos criterios pueden incluir eficiencia, eficacia, relevancia, impacto y sostenibilidad, entre otros. La definición precisa de estándares proporciona la base para medir el desempeño y comparar los resultados con expectativas predeterminadas.

### **4. Identificación de indicadores y variables de medición**

Los indicadores y variables son elementos específicos que se medirán durante la evaluación. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos y deben reflejar de manera precisa y comprensible los criterios establecidos. La selección cuidadosa de indicadores garantiza la recopilación de datos relevantes y la obtención de información significativa.

### **5. Diseño de metodología de evaluación**

La elección de la metodología es crucial y depende de la naturaleza del objeto de evaluación y de los objetivos planteados. Las metodologías pueden incluir enfoques cuantitativos, como encuestas y análisis estadísticos, y enfoques cualitativos, como estudios de caso y análisis documental. La combinación de enfoques puede brindar una visión más completa.

### **6. Definición de instrumentos de recopilación de datos**

Los instrumentos de recopilación de datos son herramientas específicas utilizadas para obtener información durante la evaluación. Pueden incluir encuestas, entrevistas, revisión de documentos, observación directa, entre otros. El diseño cuidadoso de estos instrumentos asegura la obtención de datos precisos y relevantes.

### **7. Planificación de recursos y cronograma de trabajo**

La evaluación requiere recursos, tanto financieros como humanos. Planificar adecuadamente estos recursos es esencial para garantizar la viabilidad y la calidad del proceso evaluativo. Además, establecer un cronograma de trabajo detallado asegura que la evaluación se realice de manera oportuna y eficiente.

---

## **8. Participación de interesados y consulta pública**

Incorporar a los interesados desde las etapas iniciales es fundamental. La participación de partes interesadas, como beneficiarios, organismos gubernamentales, ONG y otros actores relevantes, garantiza la inclusión de diversas perspectivas y fortalece la legitimidad de la evaluación. La consulta pública puede ser valiosa para obtener retroalimentación adicional.

## **9. Revisión ética y legal**

Antes de iniciar la evaluación, es necesario realizar una revisión ética y legal. Esto implica asegurar que la evaluación cumpla con estándares éticos, proteja la confidencialidad de la información y cumpla con la normativa legal vigente. Garantizar la integridad del proceso es esencial para la validez y la credibilidad de los resultados.

## **10. Diseño de estrategias de comunicación y diseminación de resultados**

El diseño no solo se trata de recopilación de datos, sino también de comunicación efectiva. Planificar estrategias de comunicación y diseminación de resultados asegura que los hallazgos lleguen a los tomadores de decisiones, a la comunidad académica y al público en general. Esto contribuye a la transparencia y la rendición de cuentas.

## **11. Desarrollo de plan de análisis y evaluación de resultados**

La fase de análisis es crucial. El diseño debe incluir un plan detallado para analizar los datos recopilados, interpretar los resultados y formular conclusiones. Esto implica la aplicación de métodos estadísticos, técnicas cualitativas y la conexión directa con los criterios y estándares previamente definidos.

## **12. Elaboración de informes y recomendaciones**

La culminación del diseño es la elaboración de informes detallados y recomendaciones. Estos informes deben ser claros, comprensibles y basados en evidencia. Las recomendaciones deben ser prácticas y orientadas a la mejora de la gestión pública. El diseño debe asegurar que los informes sean herramientas efectivas para la toma de decisiones.

---

### 13. Seguimiento y evaluación de impacto de recomendaciones implementadas

Finalmente, el diseño debe contemplar el seguimiento y la evaluación del impacto de las recomendaciones implementadas. Este proceso cierra el ciclo evaluativo y proporciona retroalimentación sobre la efectividad de las acciones correctivas, contribuyendo así al aprendizaje institucional y la mejora continua.

El diseño del proceso de evaluación de la gestión pública es un componente crucial que determina la calidad y la utilidad de la evaluación. Desde la definición de objetivos hasta la implementación de recomendaciones y el seguimiento de su impacto, cada etapa debe abordarse con cuidado y consideración para garantizar que la evaluación cumpla su propósito de mejorar la eficacia y la eficiencia de la administración pública.

### *Programas públicos*

Los programas públicos en Ecuador se refieren a las iniciativas y proyectos implementados por el gobierno para abordar diversas problemáticas y necesidades de la sociedad.

Estos programas pueden cubrir áreas como salud, educación, desarrollo social, medio ambiente, entre otros. Generalmente, se diseñan con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población y promover el bienestar general.

*“Un programa público se puede entender como una función de producción, es decir, un proceso que utiliza insumos, los transforma en uno o más productos (bienes o servicios), que a su vez se vinculan a un resultado esperado y donde el proceso completo se encuentra bajo la responsabilidad de una determinada institución pública”<sup>10</sup>.*

---

<sup>10</sup> Arenas Caruti, D. (2021). Gestión Pública. Evaluación de programas públicos. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), p. 18.

---

### ***Relevancia de los programas públicos:***

1. **Bienestar social:** Los programas públicos buscan mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, proporcionando servicios esenciales y apoyo en áreas críticas.
2. **Reducción de desigualdades:** Contribuyen a disminuir las disparidades socioeconómicas al enfocarse en grupos vulnerables y comunidades marginadas.
3. **Desarrollo sostenible:** Al abordar problemáticas medioambientales, de salud y educación, los programas públicos promueven un desarrollo equitativo y sostenible.
4. **Estabilidad política:** La implementación exitosa de programas públicos puede contribuir a la estabilidad política al satisfacer las necesidades básicas de la población y generar confianza en las instituciones gubernamentales.

### ***Elementos de los programas públicos:***

1. **Planificación estratégica:** La definición de objetivos claros y medibles es esencial para el éxito de cualquier programa público.
2. **Presupuesto adecuado:** La asignación de recursos financieros suficientes es crucial para la implementación y sostenibilidad de los programas.
3. **Participación ciudadana:** La involucración activa de la comunidad en la planificación y ejecución garantiza la pertinencia y eficacia de los programas.
4. **Evaluación continua:** La retroalimentación constante y la evaluación de resultados permiten ajustar y mejorar la ejecución de los programas.

En Ecuador estos programas se han desarrollado como instrumentos clave para impulsar el desarrollo integral del país. Su éxito depende de una planificación estratégica, asignación adecuada de recursos y la participación activa de la

---

sociedad. A través de la implementación y evaluación continua, estos programas pueden contribuir significativamente a mejorar la calidad de vida y reducir las desigualdades en la sociedad ecuatoriana.

## **La política pública**

La noción de política se origina en la ciencia y el arte de gobernar mediante la administración de asuntos estatales. En este contexto, estas acciones están dirigidas a proporcionar respuestas a las demandas de una sociedad. En una línea similar, el concepto de "público" abarca a la población o sociedad que constituye un territorio específico. De esta manera, se podría inferir que la política pública comprende las acciones que un estado planifica, propone, aprueba, ejecuta y controla con el propósito de asegurar el bien común de una nación<sup>11</sup>.

La política pública, como campo de estudio y acción, desempeña un papel crucial en la configuración y dirección de las sociedades modernas. Es un proceso complejo y dinámico que aborda los desafíos y necesidades de la sociedad, influyendo en la toma de decisiones gubernamentales y en la calidad de vida de los ciudadanos. En este análisis, exploraremos en detalle la definición, importancia y los elementos fundamentales que conforman la política pública.

***La política pública se puede definir como un conjunto de decisiones, acciones y programas adoptados por el gobierno para abordar problemas específicos y satisfacer las necesidades de la sociedad. Estas políticas son el resultado de un proceso deliberado y sistemático que implica la***

---

<sup>11</sup> Carpio, C., Pablo, J., Solano, B. (2021). La incidencia de la inversión pública en el sistema de salud del Ecuador período 2010–2019. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(2), 145-164.

***identificación de problemas, la formulación de objetivos, el desarrollo de alternativas, la toma de decisiones, la implementación y la evaluación. La política pública abarca una amplia variedad de áreas, desde la economía y la salud hasta la educación y el medio ambiente.***

Estas actividades y medidas gubernamentales tienen como objetivo generar un impacto positivo en la población al proporcionar acceso a bienes y servicios esenciales para contribuir al bienestar de los ciudadanos. Este propósito se rige por parámetros de justicia y equidad, con la intención de facilitar una convivencia libre bajo principios de armonía y respeto hacia las diferencias y similitudes de los demás. A continuación, se describen los tres principales mecanismos esenciales para la implementación de una política pública: (a) Ideología y argumentos que la respaldan; (b) Modalidades de ejecución, que incluyen regulación y financiamiento; (c) Servicios y acciones necesarios de acuerdo con la política implementada<sup>12</sup>.

Bajo esta perspectiva, es crucial resaltar que las políticas públicas están diseñadas para servir al interés público, la racionalidad, la eficacia, así como la inclusión y la participación ciudadana. El Estado ecuatoriano, en ejercicio de su autonomía, tiene la prerrogativa de establecer la formulación, ejecución, supervisión y evaluación de políticas y servicios públicos, todo respaldado por los reglamentos estipulados en la Constitución del Ecuador (2008).

Al respecto, se pueden destacar tres principios fundamentales: (1) La finalidad de estas políticas es fortalecer el buen vivir y fomentar la solidaridad; (2) Se privilegia el interés social general sobre intereses particulares o sectoriales, y en situaciones de conflicto, se busca conciliar a través de políticas que no vulneren los derechos de nadie; (3) Existe un compromiso con la distribución equitativa y

---

<sup>12</sup> Gutiérrez, J., Restrepo, R. D., & Zapata, J. S. (2017). Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas desde los enfoques, fines y funciones del Estado. CES Derecho, 8(2), 333–351.

solidaria del presupuesto del Estado para la implementación de políticas públicas.

De esta manera, es responsabilidad del Estado asegurar la participación activa de los ciudadanos, comunidades, pueblos y nacionalidades, quienes, con base en sus vivencias y experiencias, formulan propuestas y solicitan mejoras. Son ellos quienes, al experimentar directamente las realidades cotidianas, demandan la optimización de políticas públicas que aborden de manera efectiva sus derechos fundamentales, tales como la educación, salud, alimentación, vivienda, entre otros, garantizados por la Constitución.

Ante los planteamientos desarrollados, podemos afirmar que la importancia de la política pública radica en su capacidad para moldear y mejorar la sociedad. Algunos de los aspectos de su relevancia incluyen:

**Respuesta a necesidades sociales:**

La política pública surge para abordar las demandas y desafíos que enfrenta la sociedad. Ya sea la necesidad de atención médica accesible, la mejora de la educación o la gestión ambiental, la política pública responde a las necesidades cambiantes y dinámicas de la sociedad.

**Regulación y normativa:**

La política pública establece reglas y regulaciones que guían el comportamiento de los ciudadanos y las instituciones. Estas normativas van desde leyes laborales hasta regulaciones ambientales, y desempeñan un papel crucial en la creación de un entorno justo y equitativo.

**Distribución de recursos:**

La asignación de recursos es una función clave de la política pública. Desde presupuestos gubernamentales hasta la distribución de servicios sociales, las decisiones políticas determinan cómo se distribuyen los recursos para abordar las necesidades prioritarias de la sociedad.

---

### **Transformación social:**

La política pública tiene el poder de impulsar transformaciones sociales significativas. A través de iniciativas innovadoras y reformas estructurales, puede contribuir al progreso y al cambio positivo en áreas como la igualdad de género, la inclusión social y la movilidad económica.

### **Participación ciudadana:**

Fomenta la participación ciudadana y la democracia. La formulación de políticas públicas a menudo implica la consulta y participación activa de la sociedad civil, lo que fortalece la legitimidad y la representatividad de las decisiones gubernamentales.

Ahora bien, desde el contexto ecuatoriano, la política pública ha experimentado altibajos en su desempeño, pero que de manera generalizada ha sido el reflejo de grandes deficiencias que han sido multifacéticas y afectan diversos aspectos de la gestión gubernamental:

La corrupción persistente se ha convertido en una de las mayores deficiencias en la política pública ecuatoriana. La falta de transparencia en los procesos de toma de decisiones, la asignación de contratos y la ejecución de proyectos ha minado la confianza ciudadana. Los casos de corrupción han involucrado a funcionarios de alto rango, erosionando la credibilidad de las instituciones gubernamentales y generando un ambiente de desconfianza.

De la misma manera, es necesario mencionar la falta de capacidad institucional en diversas entidades gubernamentales. La insuficiencia de recursos humanos capacitados, procesos ineficientes y la falta de coordinación interinstitucional han debilitado la implementación efectiva de políticas y programas. La rotación frecuente de personal y la falta de incentivos para el desarrollo profesional contribuyen a la debilidad institucional.

Así mismo, la inestabilidad política ha llevado a cambios frecuentes en la administración gubernamental, lo que ha afectado la continuidad en la implementación de políticas. La polarización política y la falta de consenso han resultado en una falta de coherencia en las estrategias gubernamentales. Esto

---

impide la planificación a largo plazo y contribuye a la ineficacia en la gestión pública.

Bajo esta mirada, la gestión financiera y presupuestaria presenta deficiencias notables. La falta de transparencia en la asignación de recursos, la ejecución presupuestaria opaca y la dependencia excesiva de ingresos no renovables contribuye a la ineficiencia en el uso de los recursos públicos.

La rigidez del gasto público y la falta de flexibilidad presupuestaria limitan la capacidad del gobierno para responder de manera efectiva a cambios económicos y emergencias.

Esto demuestra que, a pesar de los esfuerzos para promover la participación ciudadana, esta sigue siendo limitada. La falta de canales efectivos para la participación ciudadana resulta en una falta de representatividad en la toma de decisiones.

La sociedad civil no está adecuadamente involucrada en la formulación y evaluación de políticas públicas, lo que afecta la legitimidad y efectividad de estas políticas.

La falta de un enfoque estratégico y planificación a largo plazo ha sido el reflejo de la ausencia de políticas coherentes y sostenibles, lo que ha contribuido a la falta de dirección en la consecución de objetivos a largo plazo, lo que dificulta el progreso sostenido.

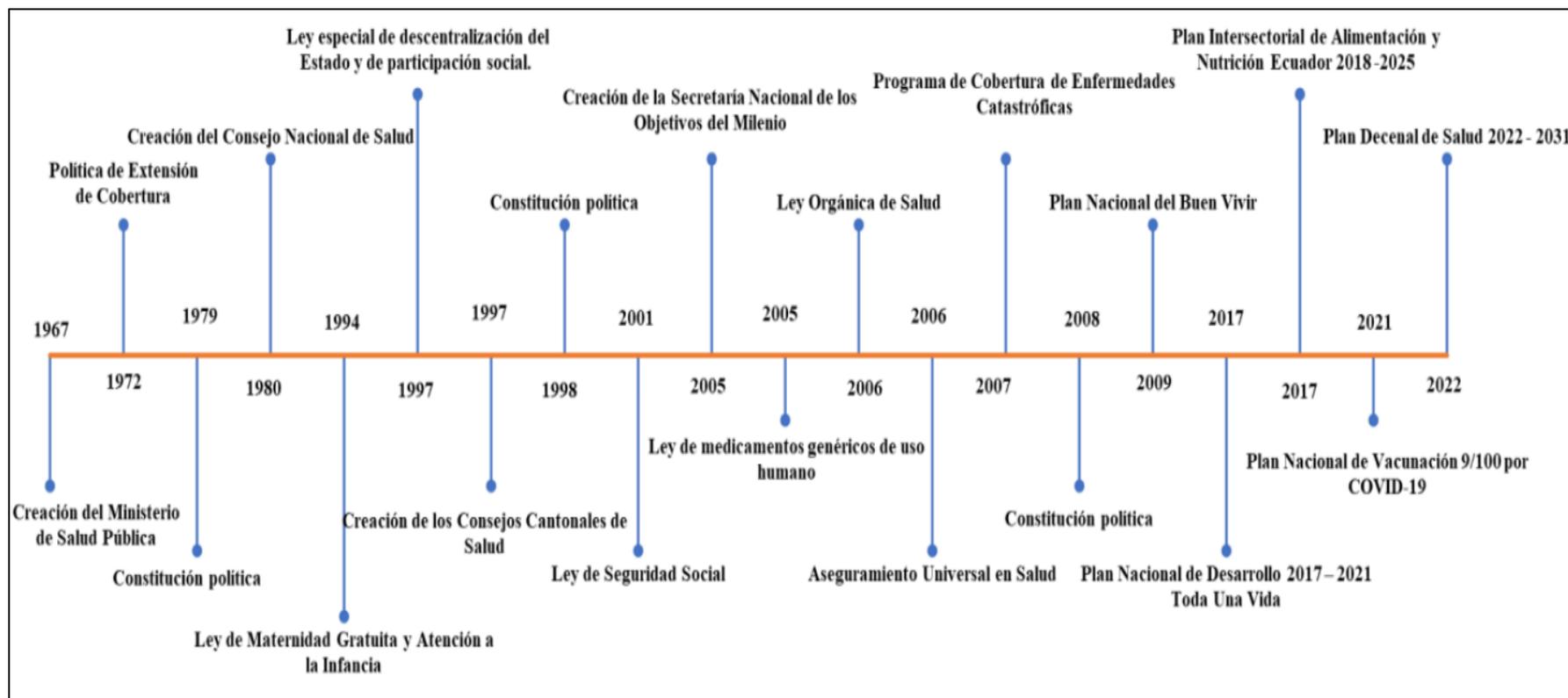
Bajo estas consideraciones, se puede afirmar que la política pública en Ecuador requiere un enfoque integral y la implementación de medidas efectivas. Esto incluye fortalecer la transparencia, mejorar la capacidad institucional, abordar la corrupción de manera sistemática, fomentar la estabilidad política y promover una participación ciudadana más activa. Además, se necesita una gestión financiera más eficiente y una planificación estratégica a largo plazo para superar las deficiencias actuales y avanzar hacia un gobierno más eficaz y orientado a resultados.

---

### ***La política pública en salud en Ecuador:***

Seguidamente, se evidencia que la política pública en salud en Ecuador ha experimentado diversas etapas y transformaciones a lo largo del tiempo, influida por factores políticos, económicos y sociales. En la figura 1 se presenta una cronología de las políticas públicas implementadas en el Ecuador durante el periodo 1967-2022:

**Figura 2.** Políticas Públicas en Salud en Ecuador



Fuente: Larco, 2023.

## La inversión pública

*La inversión pública desempeña un papel crucial en el desarrollo económico y social de un país. Se trata de un componente fundamental de la política gubernamental que busca mejorar la infraestructura, fomentar el crecimiento económico, y atender las necesidades esenciales de la sociedad. A lo largo de este análisis, exploraremos diversos aspectos relacionados con la inversión pública, desde sus definiciones hasta su impacto en la economía y la calidad de vida de la población.*

*Se refiere al gasto que realiza el gobierno en la construcción, mejora y mantenimiento de activos físicos y sociales, como carreteras, puentes, escuelas, hospitales y otros proyectos de infraestructura. Este tipo de inversión se diferencia de los gastos corrientes, ya que está orientado hacia la creación de bienes y servicios que generarán beneficios a lo largo del tiempo.*

*En el contexto económico, la inversión pública a menudo se considera como un motor del crecimiento. Cuando el gobierno invierte en proyectos de infraestructura, no solo genera empleo y demanda de bienes y servicios, sino que también crea activos que contribuyen al desarrollo económico a largo plazo. La inversión pública puede abarcar diversas áreas, desde transporte y energía hasta educación y salud.*

### **Objetivos de la inversión pública:**

Los objetivos de la inversión pública son variados y multifacéticos. En primer lugar, busca impulsar el crecimiento económico al estimular la demanda agregada y mejorar la productividad a través de la creación de infraestructura moderna. Además, la inversión pública tiene el propósito de reducir las brechas de desarrollo al garantizar que todas las regiones tengan acceso a servicios básicos y oportunidades económicas.

Otro objetivo crucial es mejorar la calidad de vida de la población. La inversión en sectores como la educación y la salud contribuye directamente al bienestar

---

de las personas al proporcionar acceso a una educación de calidad y servicios de atención médica. Además, la inversión en infraestructura de transporte y vivienda puede mejorar la movilidad y las condiciones de vida.

### ***Financiamiento de la inversión pública:***

El financiamiento de la inversión pública es un aspecto crítico que afecta su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Los gobiernos pueden recurrir a diversas fuentes para financiar proyectos de inversión, incluyendo impuestos, deuda pública, asociaciones público-privadas (APP) y fondos internacionales.

Los impuestos son una fuente tradicional de financiamiento y pueden incluir impuestos sobre la renta, el consumo y la propiedad. Sin embargo, es crucial encontrar un equilibrio para evitar cargas fiscales excesivas que puedan afectar la actividad económica.

La emisión de deuda pública es otra opción común. Los gobiernos emiten bonos para recaudar fondos y financiar proyectos. Sin embargo, el endeudamiento excesivo puede generar preocupaciones sobre la sostenibilidad de la deuda y la capacidad del gobierno para cumplir con sus obligaciones financieras.

Las asociaciones público-privadas son una modalidad innovadora en la que el gobierno colabora con el sector privado para financiar, construir y operar proyectos de infraestructura. Esta modalidad puede aliviar la carga financiera del gobierno y aprovechar la eficiencia del sector privado.

La obtención de fondos internacionales, a través de préstamos de organismos multilaterales como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, es otra alternativa. Sin embargo, esto a menudo implica ciertas condiciones y puede aumentar la dependencia del país prestamista.

### ***Impacto económico de la inversión pública:***

La inversión pública tiene efectos significativos en la economía de un país. En primer lugar, contribuye al crecimiento económico al estimular la actividad económica a través de la creación de empleo y la demanda de insumos para la construcción. La inversión en infraestructura también mejora la eficiencia

---

productiva y reduce los costos de transporte, lo que beneficia a las empresas y aumenta su competitividad.

Además, puede tener efectos multiplicadores. Por ejemplo, la construcción de una carretera no solo crea empleo directo en la construcción, sino que también impulsa actividades económicas relacionadas, como la venta de materiales de construcción y servicios de transporte. Este efecto multiplicador puede tener un impacto positivo en diversas industrias.

También desempeña un papel crucial en la estabilización económica. En tiempos de recesión, los proyectos de inversión pueden actuar como un estímulo, contrarrestando la disminución de la demanda privada y apoyando la actividad económica. Sin embargo, es importante gestionar este estímulo de manera prudente para evitar desequilibrios fiscales a largo plazo.

### ***Desafíos y consideraciones:***

A pesar de los beneficios potenciales, la inversión pública enfrenta varios desafíos. La gestión ineficiente y la falta de capacidad institucional pueden dar lugar a proyectos mal planificados y ejecutados. La corrupción también puede ser un problema, afectando negativamente la efectividad de la inversión pública y erosionando la confianza pública.

Otro desafío es la necesidad de equilibrar la inversión en distintos sectores. La asignación de recursos debe ser estratégica para abordar las necesidades críticas de la sociedad y promover un desarrollo equitativo. Además, la inversión pública debe ser sostenible a largo plazo, evitando endeudamientos excesivos que puedan poner en riesgo la estabilidad financiera.

La participación ciudadana y la transparencia son elementos clave para abordar estos desafíos. Involucrar a la sociedad en el proceso de toma de decisiones y garantizar la transparencia en la ejecución de proyectos contribuye a la rendición de cuentas y a la legitimidad de la inversión pública.

---

### ***Impacto social de la inversión y desarrollo sostenible:***

La inversión pública no solo tiene repercusiones económicas, sino que también influye en el desarrollo social y humano de una nación. La inversión en educación, por ejemplo, puede tener efectos transformadores al mejorar las oportunidades de empleo, reducir la pobreza y fomentar la equidad social.

La infraestructura de salud es otro componente vital de la inversión pública con impacto directo en la calidad de vida de la población. La construcción y el mantenimiento de hospitales y centros de salud contribuyen a la mejora de la salud pública y al acceso a servicios de atención médica.

Además, puede desempeñar un papel central en la promoción de la sostenibilidad ambiental. Proyectos que fomentan el uso de energías renovables, la eficiencia energética y la gestión sostenible de recursos naturales contribuyen a la mitigación de los impactos ambientales negativos.

Por consiguiente, la inversión pública es un componente esencial de la política económica y social de un país. Su impacto abarca desde el estímulo del crecimiento económico hasta la mejora de la calidad de vida y el desarrollo sostenible. Sin embargo, para maximizar sus beneficios, es crucial abordar desafíos como la gestión eficiente, la transparencia y la participación ciudadana. La inversión pública bien planificada y ejecutada no solo impulsa el progreso económico, sino que también contribuye a la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles.

Al indagar en el escenario ecuatoriano, quedan a la luz una serie de problemas a lo largo del tiempo, que han afectado la eficiencia, transparencia y capacidad para gestionar la inversión pública, en especial aquellos relacionados a la baja ejecución presupuestaria. A pesar de asignaciones presupuestarias considerables, la ejecución efectiva de los recursos destinados a proyectos de inversión a menudo ha sido inferior a lo planeado. Factores como la burocracia, la falta de coordinación interinstitucional y la rigidez en los procesos administrativos han contribuido a esta baja ejecución.

---

Otro de los aspectos que no han permitido la efectividad en la inversión pública, ha sido la planificación ineficiente de proyectos de inversión es otra deficiencia importante. La falta de estudios de viabilidad, evaluaciones de impacto y análisis de riesgos antes de iniciar proyectos ha llevado a la implementación de iniciativas que pueden no ser sostenibles o que no cumplen con los objetivos planteados. La ausencia de una planificación estratégica a largo plazo también contribuye a la falta de coherencia en la inversión pública.

La ineficiencia en la gestión de proyectos de inversión es un problema recurrente. La falta de supervisión, la asignación inadecuada de recursos y la ausencia de mecanismos eficaces de control de calidad han llevado a retrasos, sobrecostos y, en algunos casos, la paralización de proyectos que inicialmente tenían el potencial de beneficiar a la sociedad.

Por, lo tanto se hace imperante abordar estos problemas de manera integral. Esto implica fortalecer la transparencia, mejorar la planificación y gestión de proyectos, diversificar las fuentes de ingresos, promover la participación ciudadana y garantizar la sostenibilidad ambiental y social de las inversiones. Además, es crucial abordar la corrupción y fortalecer los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas para garantizar el uso eficiente y efectivo de los recursos públicos destinados a la inversión.

### ***La inversión pública en el sistema de salud en Ecuador***

La literatura sobre economía de la salud examina diversas dimensiones para su análisis. Algunos autores<sup>13</sup>, ofrecen una perspectiva descriptiva sobre la organización de los sistemas de salud, las prestaciones, el acceso efectivo, las fuentes de financiamiento, el valor y los mecanismos de transferencia. En el contexto específico de Ecuador, se destaca la falta de atención al campo de la economía de la salud, siendo crucial superar sistemas obsoletos que no logran

---

<sup>13</sup> Carpio, C., Pablo, J., Solano, B. (2021). La incidencia de la inversión pública en el sistema de salud del Ecuador período 2010–2019. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(2), 145-164.

---

satisfacer las necesidades de la población en términos de atención de problemas de salud regulares.

La economía desempeña un papel vital como facilitador del funcionamiento óptimo de los sistemas de salud. Aporta ideas innovadoras y recursos relevantes para transformar las áreas que requieren atención. La salud se posiciona como un elemento clave para consolidar el éxito de las políticas sociales y alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo socioeconómico.

En primer lugar, se deben movilizar los recursos disponibles en la comunidad, aprovechando la participación activa de los diversos actores y utilizando los recursos locales de manera eficiente. Además, es necesario definir fuentes de financiamiento sostenibles para las instituciones públicas de salud, como el Ministerio de salud pública (MSP), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

La distribución de recursos debe basarse en criterios poblacionales, considerando factores como el territorio, la demografía, el nivel socioeconómico y el perfil epidemiológico. Este enfoque busca garantizar que los recursos se asignen de manera equitativa y respondan a las necesidades específicas de cada comunidad.

Asimismo, es fundamental establecer mecanismos claros de pago a los prestadores de servicios de salud. Estos mecanismos deben ser transparentes, eficientes y alineados con los objetivos de la atención integral de salud. La definición de los mecanismos de pago incluye la especificación de cómo se remunera a los proveedores de servicios de salud por las prestaciones brindadas, incentivando la calidad y eficiencia en la atención.

Sin embargo, este campo ha sido poco abordado en Ecuador, donde las cuestiones de políticas de salud vinculadas al sistema de salud generan problemáticas multidimensionales.

Entre los desafíos identificados se encuentra la limitación de recursos en el ámbito de la salud, y la necesidad de buscar soluciones fuera de dicho sector.

---

Bajo este enfoque, la salud no se limita a la asistencia sanitaria, involucra también el comportamiento individual y el tiempo dedicado al cuerpo para mantener un estado de salud óptimo. Por lo que, invertir en salud mejora la cantidad de días saludables disponibles para el individuo, mejorando sus opciones entre ocio y trabajo (renta).

No obstante, como se ha señalado, hablar de la economía de salud en Ecuador implica grandes restos que lamentablemente no han podido superarse. Del 100% del presupuesto nacional el 13% correspondió al sistema de salud en el 2022, pero al finalizar el año, de los USD 274 millones destinados para este sector, solo se ejecutaron USD 49 millones, destacándose además, una caída del 80% frente a la inversión del 2022.

***Este escenario sugiere una brecha significativa entre la asignación presupuestaria y su ejecución efectiva en el sistema de salud. La discrepancia entre los fondos destinados y los realmente utilizados podría deberse a diversos factores, como la falta de eficiencia en la gestión, problemas administrativos, o posiblemente, limitaciones estructurales en la implementación de políticas de salud.***

***Esta situación plantea interrogantes sobre la efectividad de la asignación de recursos y destaca la importancia de abordar los obstáculos que impiden una ejecución más eficiente del presupuesto destinado a la salud. Un análisis más detallado podría ser necesario para identificar las causas subyacentes y proponer soluciones que permitan una utilización más efectiva de los recursos asignados para mejorar el sistema de salud en Ecuador.***

## Los modelos públicos de gestión

Los modelos públicos de gestión se refieren a los enfoques y marcos conceptuales utilizados por las instituciones gubernamentales para planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades con el objetivo de lograr eficiencia, eficacia y cumplimiento de sus objetivos y metas. Estos modelos proporcionan un conjunto de principios y prácticas que guían la toma de decisiones y la

---

ejecución de políticas en el ámbito público. Aquí se describen algunos de los modelos más comunes:

### **1. Modelo de gestión pública tradicional:**

#### **a. Características:**

- Jerarquía y centralización.
- Enfoque en la eficiencia operativa.
- Énfasis en el control y la supervisión.
- Procesos burocráticos y rigidez.

#### **b. Objetivos:**

- Cumplimiento de normativas y procedimientos.
- Estabilidad y control organizativo.

### **2. Modelo de gestión por resultados:**

#### **a. Características:**

- Enfoque en la consecución de metas y resultados.
- Descentralización y autonomía de unidades.
- Evaluación basada en indicadores y rendición de cuentas.

#### **b. Objetivos:**

- Mejora del desempeño y la eficacia.
- Mayor orientación a resultados medibles.

### **3. Modelo de gestión basada en procesos:**

#### **a. Características:**

- Orientación hacia la eficiencia de procesos.
- Enfoque en la calidad y mejora continua.
- Flexibilidad y adaptabilidad.

#### **b. Objetivos:**

- Optimización de operaciones y recursos.
  - Reducción de tiempos y costos.
-

#### 4. Modelo de gestión participativa:

a. **Características:**

- Involucramiento de actores externos e internos.
- Toma de decisiones descentralizada.
- Enfoque en la transparencia y la participación ciudadana.

b. **Objetivos:**

- Fortalecimiento de la gobernanza democrática.
- Mayor legitimidad y aceptación social.

#### 5. Modelo de gestión del conocimiento:

a. **Características:**

- Valorización del capital intelectual.
- Promoción de la innovación y aprendizaje.
- Uso eficiente de la información y tecnología.

b. **Objetivos:**

- Fomentar la innovación y la creatividad.
- Mejorar la toma de decisiones basada en el conocimiento.

#### 6. Modelo de gestión por competencias:

a. **Características:**

- Enfoque en habilidades y capacidades.
- Desarrollo y evaluación de competencias individuales.
- Alineación de habilidades con objetivos organizativos.

b. **Objetivos:**

- Asegurar la idoneidad del personal.
- Mejorar la productividad y eficacia.

Estos modelos no son mutuamente excluyentes y, en muchos casos, las instituciones gubernamentales adoptan enfoques híbridos que se ajustan a sus necesidades y contextos específicos. La elección del modelo de gestión

---

dependerá de los objetivos estratégicos, la cultura organizativa y la naturaleza de los servicios o programas que brinde la entidad gubernamental.

### ***El modelo de atención de salud en Ecuador:***

El Modelo de Atención se define como el conjunto de directrices basadas en principios que orientan la organización del sistema de salud. Su propósito es implementar acciones que fomenten la promoción de la salud, prevengan enfermedades, ofrezcan atención para la recuperación y rehabilitación de la salud, y supervisen el medio ambiente, todo ello con pertinencia intercultural y una gestión eficiente de los recursos disponibles. El objetivo primordial del modelo de atención en Ecuador es establecer las pautas generales del Ministerio de Salud para guiar la organización y desarrollo de la red de servicios, así como la gestión y financiamiento institucional, contribuyendo al logro del acceso universal a la atención de la salud<sup>14</sup>.

Los modelos de atención incorporan principios que fundamentan sus objetivos, tales como la universalidad progresiva en la cobertura y acceso al sistema de salud, la equidad y la continuidad, que implica el seguimiento del estado de salud de las personas. Asimismo, se espera que el sistema sea participativo, descentralizado, eficiente, de calidad, eficaz y alineado con los derechos fundamentales de las personas. Su enfoque debe estar orientado no solo hacia la obtención de resultados institucionales, sino también hacia la generación de impactos sociales significativos.

### ***Aproximaciones históricas de los modelos de atención en salud en Ecuador:***

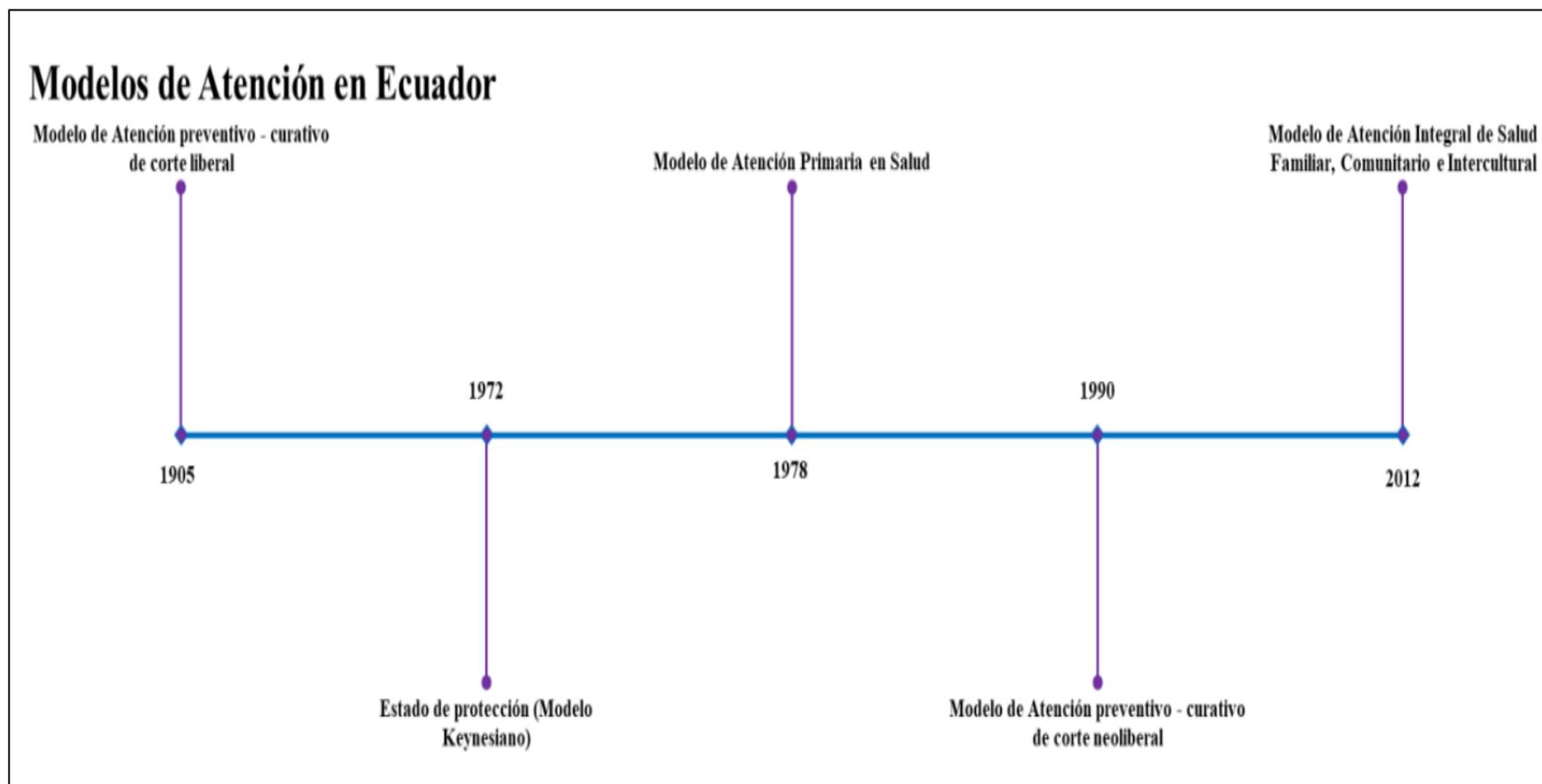
A lo largo de los últimos cincuenta y cinco años, se pueden identificar tres momentos significativos en el desarrollo del sistema de salud del Ecuador (Figura 2):

---

<sup>14</sup> Larco Coloma, J. N. (Los modelos de atención en el marco de las políticas Públicas de salud del Ecuador, un abordaje histórico de 1967 al 2022. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, trabajo de maestría.

---

Figura 3. Modelos de Atención en salud en Ecuador



Fuente: Larco, 2023.

### 1. Estado de Protección (1967 - Principios de los años ochenta):

- Durante este periodo, se implementó el Estado de Protección, caracterizado por la aplicación de principios Keynesianos. Este enfoque se mantuvo desde la fundación del Ministerio de salud pública en 1967 hasta principios de los años ochenta. Durante esta etapa, se buscó brindar atención médica digna a la población, especialmente a los sectores más desfavorecidos.

### 2. Reformas Neoliberales (Principios de los años ochenta):

- El segundo momento importante fue el de las reformas neoliberales, donde se intentó reducir la participación del Estado en el sector de la salud, priorizando las leyes del mercado. Estas reformas se alinearon con las políticas neoliberales que buscaron limitar la intervención estatal en diferentes sectores.

### 3. Constituyente del 2008 y retorno a Políticas Neoliberales (después del 2008 - Actualidad):

- El tercer momento se inicia con la Constituyente del año 2008, donde el Estado retoma un papel más importante en la protección de la salud, enfocándose principalmente en la responsabilidad social. Sin embargo, desde el año 2017, se observa un retorno a las políticas neoliberales, siguiendo las directrices del mercado y organismos financieros internacionales como el Fondo Monetario Internacional. Este retorno coincide con cambios significativos y la aparición de la pandemia mundial, lo cual agrega complejidad al análisis.

### ***Evolución de los Modelos de Atención de Salud en Ecuador:***

En Ecuador, a lo largo de las últimas décadas, se han experimentado diversos modelos de atención de salud, reflejando cambios en las políticas gubernamentales y enfoques en la prestación de servicios de salud.

---

a. **Modelo de Atención Preventivo-Curativo de Corte Liberal (1905 - 1971):**

- Este modelo se originó después de la Revolución Liberal y tuvo como objetivo proporcionar atención médica digna a los más pobres. Inicialmente, se centró en la prevención de enfermedades en puertos para evitar la propagación de pestes.

**Cambio hacia la Atención Preventiva (1947):**

- A partir de 1947, se desarrolló una visión preventiva para los seres humanos y la protección de la higiene de las ciudades, dando lugar a la creación de la Sanidad Nacional.

**Creación del Ministerio de salud pública (1967):**

- En 1967, durante la presidencia de Otto Arosemena Gómez, se estableció el Ministerio de salud pública de Ecuador, evidenciando un cambio en la importancia otorgada a la salud como política estatal.

**Limitaciones en el Acceso a la Salud (Décadas de 1920 y 1930):**

- A pesar de los esfuerzos, alrededor del 75% de la población no tenía acceso adecuado a las unidades de salud, especialmente aquellos que vivían en zonas rurales.

**Estado de Protección (Modelo Keynesiano) (1972 – 1982):**

- Este modelo representa la expansión de la cobertura estatal en salud, respondiendo a las necesidades de la población. Uno de los hitos iniciales de esta consolidación fue la propuesta sanitaria estatal en 1972 durante la dictadura militar de Guillermo Rodríguez Lara. Con la creación del Ministerio de salud pública, se integraron la Asistencia Pública, la Atención Municipal, la Sanidad y diversas entidades, con el propósito de ofrecer atención digna a todas las personas, independientemente de edad, sexo, etnia o condiciones socioeconómicas.
-

- Durante el gobierno de Rodríguez Lara, se dedicaron importantes ingresos provenientes del boom petrolero de los años setenta a la construcción de infraestructuras de servicios de salud. Este esfuerzo se tradujo en un crecimiento significativo, pasando de solo 72 centros comunitarios de salud en 1967 a la construcción de 1760 durante la década de los setenta. Sin embargo, este impulso en infraestructura se detuvo a mediados de los años ochenta con la implementación de políticas neoliberales.
- Dada la importancia de los recursos humanos en la atención de la salud, la expansión de la infraestructura física requirió la formación de personal especializado. En este contexto, se estableció el Plan de Salud Rural Obligatorio para profesionales de la salud recién egresados de la universidad. Completar un año rural se convirtió en un requisito indispensable para la legalización del título profesional en medicina.
- Un hito relevante en 1979 marcó el regreso a la democracia en Ecuador tras varios años de dictadura militar. En la nueva carta magna redactada después de este cambio político significativo y por primera vez en 149 años de vida republicana, se reconoció el derecho a la salud de la población. Este reconocimiento constituyó un avance importante en la garantía de los derechos fundamentales de la ciudadanía.

b. **Modelo de Atención Primaria en Salud (1978 – 1988):**

- En 1978, la Organización Mundial de la Salud (OMS) propuso la estrategia de Atención Primaria en Salud (APS) con resultados esperados para el año 2000. Aunque esta estrategia tenía amplios alcances teóricos, entre 1978 y 1988 en Ecuador, el modelo se limitó a la integración de promotores de salud en la atención formal. Los principios fundamentales de la APS, que buscaban establecer un nuevo modelo de sistema en el que la comunidad y los servicios de salud se complementaran, no se concretaron completamente
-

hasta finales de los años ochenta e inicios de los años noventa en el país.

- Un hito importante fue la creación del Consejo Nacional de Salud (CONASA) el 8 de febrero de 1980, mediante el Decreto Ejecutivo No. 56. Este organismo tuvo la responsabilidad de fomentar la organización del Sistema Nacional de Salud en Ecuador, integrando a la comunidad en el proceso. Este cambio representó un avance significativo al superar la importante fragmentación que caracterizaba al sistema de atención de la salud en Ecuador hasta ese momento.

c. **Modelo de Atención Preventivo – Curativo de corte neoliberal (1990 – 2005):**

- Durante el período de 1990 a 2005, Ecuador experimentó un cambio en su modelo de atención de la salud, influenciado por las tendencias neoliberales. La construcción del Sistema Nacional de Salud se orientó hacia una organización eficiente de los servicios de salud en una red, con el Ministerio de salud pública ejerciendo una rectoría centralizada. Este enfoque buscaba garantizar que toda la población, independientemente de sus condiciones geográficas, económicas, culturales y sociales, pudiera acceder a servicios de salud de calidad y eficientes. Asimismo, se observó un aumento en la presencia de instituciones privadas sin fines de lucro, como la Junta de Beneficencia de Guayaquil, así como dispensarios y hospitales fiscomisionales. El sector privado con fines de lucro también se expandió, particularmente a través de un modelo curativo basado en la venta de seguros médicos privados.
  - La rectoría del Ministerio de Salud se centró principalmente en la provisión de servicios preventivos, curativos y de rehabilitación, sin un seguimiento adecuado y fiscalización de otros prestadores de salud. A partir de 1992, la influencia de la OPS y la OMS disminuyó, y los bancos internacionales, como el Banco Interamericano de
-

Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional, empezaron a definir las políticas de gobernabilidad. Estas políticas buscaron reducir costos y coleccionar fondos para minimizar la acción estatal.

- El modelo neoliberal implementó la restricción de la inversión social y en infraestructura, introduciendo el cobro directo de servicios bajo la apariencia de autogestión. Aunque la población más pobre estaba exonerada de estos pagos, se limitaba su acceso a servicios para enfermedades crónicas y catastróficas.
- En este contexto, se promulgó la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia en 1994, garantizando financiamiento para atención maternal e infantil, aunque focalizaba las prestaciones en estos grupos específicos. A partir de 1995, se intentaron instaurar reformas sanitarias para adaptarse a las propuestas del mercado, abogando por la separación de funciones en el Ministerio de salud pública y promoviendo la privatización de la atención médica.
- La reforma constitucional de 1998 buscaba garantizar el derecho a la salud, pero su contenido restringido y la imposición de pagos a personas con capacidad económica limitaban su efectividad. El impacto de estas políticas neoliberales dejó a gran parte de la población sin acceso a servicios de salud, ya que la situación económica limitaba su capacidad para buscar atención médica. A principios del nuevo milenio, se promulgó la Ley de Seguridad Social (2001) y la Ley Orgánica de la Salud (2006), buscando establecer lineamientos para un aseguramiento universal y efectivizar el derecho fundamental a la salud.

d. **Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI) (2012 – 2020):**

- A partir del año 2007, Ecuador experimentó cambios sustanciales en su sector de salud, guiados por un nuevo paradigma político centrado en el desarrollo social más que en el económico, haciendo
-

hincapié en políticas que abordaran las necesidades de los sectores más desfavorecidos del país. Este enfoque marcó un retorno al Estado de Protección y a los principios de Keynes.

- El impulso hacia estos cambios fue evidente desde la aprobación de la Constitución de 2008, que incorporó propuestas de diversos sectores políticos y se centró en el concepto de "Buen Vivir" y un nuevo orden social. Esta carta magna reconocía la salud como un derecho fundamental, garantizado por el Estado y considerado un eje estratégico para el desarrollo humano, superando así el enfoque meramente económico y excluyente del mercado.
  - El Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009–2013, propuesto el 26 de febrero de 2009, y el Manual del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), aprobado en 2011, reflejaron estos cambios. El MAIS buscaba integrar y consolidar la estrategia de Atención Primaria de Salud Renovada en los tres niveles del Sistema Nacional de Salud. Este modelo se orientaba hacia la promoción de servicios de salud, la prevención de enfermedades y el fortalecimiento del tratamiento, con un enfoque integral e intercultural.
  - El modelo también buscaba fortalecer al Ministerio de Salud como entidad rectora, reposicionar la Atención Primaria como eje fundamental de la salud en Ecuador, llevar a cabo una reingeniería de las instituciones de salud tanto pública como privada, y reorientar la gestión del sistema de salud.
  - Para lograr estos objetivos, se realizó una significativa inversión, elevando el gasto público en salud del 4% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2004 al 8.3% del PIB en 2014. Este aumento en la inversión social se tradujo en un considerable incremento en el número de atenciones, pasando de 14 millones en 2006 a 38 millones en 2013.
-

- A pesar de estos esfuerzos, persistieron desafíos, como la necesidad de superar la tradicional segmentación y fragmentación del sistema de salud, universalizar el acceso y eliminar barreras étnicas, sociales, culturales y económicas. Aunque se avanzó, la consolidación del Sistema Público de Salud y la legitimación total del Ministerio de salud pública como entidad rectora aún no se han logrado por completo hacia el final del período analizado.

e. **El Modelo Actual: ¿Regresando a un paradigma anterior?:**

- A pesar de la legislación vigente que respalda el Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI), se evidencia un marcado esfuerzo por parte de los actuales gobiernos, alineados con políticas neoliberales, para retornar a un enfoque centrado en aspectos biológicos y curativos. En ese año se destinó un 5% del Presupuesto Anual del Estado al sector salud, aproximadamente 584 millones de dólares, canalizados mayormente hacia actividades de promoción institucional y campañas publicitarias. Resulta claro que estas asignaciones podrían haberse dirigido hacia la adquisición de medicamentos en hospitales y centros de salud, así como fortalecer proyectos e iniciativas a nivel institucional y comunitario.
  - En los últimos años, se han implementado diversas políticas públicas, entre ellas el Plan de Desarrollo 2017–2021, el Plan Nacional de Vacunación para la COVID-19 y el Plan Decenal de Salud. El Plan de Vacunación surgió como respuesta urgente para inmunizar a la mayor cantidad de personas en un período corto, especialmente dada la alta incidencia de contagios y mortalidad por la COVID-19 en 2021. Otros planes fueron diseñados con el propósito de mejorar las condiciones de salud de la población, reducir la desnutrición infantil y asegurar la equidad social.
-

- A pesar de estos esfuerzos, la realización de la visión de una salud equitativa parece una meta aún distante, principalmente debido al limitado interés demostrado por ciertos gobiernos en abordar de manera efectiva las problemáticas de salud de la población, especialmente aquellas afectadas por la pobreza y la vulnerabilidad. La orientación hacia políticas más enfocadas en la publicidad y la promoción institucional, en lugar de fortalecer la infraestructura y los servicios de salud, sugiere una desviación potencial del compromiso original con un modelo integral y comunitario. La asignación de recursos podría no estar alineada con las necesidades reales de la población, contribuyendo así a la persistencia de desafíos en la consecución de una atención de salud equitativa y efectiva.

### ***Principales elementos de los modelos de atención en salud:***

En Ecuador, los modelos de atención en salud están delineados por una serie de elementos que buscan orientar la organización y funcionamiento del sistema de salud:

#### **1. Universalidad progresiva:**

- El principio de universalidad progresiva implica la aspiración de lograr una cobertura y acceso universal a los servicios de salud para toda la población. Se busca garantizar que todos los ciudadanos tengan la posibilidad de recibir atención médica, independientemente de su condición social, económica o geográfica.

#### **2. Equidad:**

- La equidad es un principio fundamental que guía los modelos de atención en salud en Ecuador. Busca garantizar que todas las personas, independientemente de sus condiciones socioeconómicas, tengan acceso a servicios de salud de calidad.
-

Se trata de reducir las brechas y disparidades en el acceso y la atención.

### **3. Continuidad de la atención:**

- La continuidad de la atención implica el seguimiento constante del estado de salud de las personas a lo largo del tiempo. Este elemento busca asegurar que los individuos reciban una atención integral y coordinada, especialmente en casos de enfermedades crónicas o afecciones que requieren un monitoreo continuo.

### **4. Participación ciudadana:**

- Se promueve la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con la salud. La inclusión de la opinión y necesidades de la población en la planificación y evaluación de los servicios de salud es esencial para garantizar que estos sean culturalmente apropiados y respondan a las demandas reales.

### **5. Descentralización:**

- El modelo de atención en salud busca descentralizar la prestación de servicios, llevando la atención más cerca de las comunidades locales. Esto implica fortalecer la capacidad de los centros de salud y hospitales a nivel regional y local, permitiendo una respuesta más rápida y específica a las necesidades de la población.

### **6. Eficiencia:**

- La eficiencia en la prestación de servicios de salud es un elemento crucial. Implica el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los mejores resultados posibles en términos de salud. Esto incluye la gestión eficaz de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

### **7. Calidad:**

- La búsqueda de la calidad en la atención médica es un componente esencial. Se espera que los servicios de salud cumplan con
-

estándares y protocolos de calidad, asegurando la seguridad de los pacientes, la efectividad de los tratamientos y una experiencia positiva para los usuarios.

**8. Eficacia:**

- La eficacia se refiere a la capacidad del sistema de salud para alcanzar los resultados esperados. Los modelos de atención buscan no solo cumplir con metas institucionales, sino también lograr impactos sociales significativos, mejorando la salud y el bienestar de la población.

**9. Derechos de las personas:**

- Los modelos de atención en salud en Ecuador se basan en el respeto y la promoción de los derechos fundamentales de las personas. Esto incluye el derecho a la información, la confidencialidad, el consentimiento informado y la dignidad en el trato.

Otro de los elementos que se pueden mencionar dentro de este modelo en Ecuador, incluyen:

**1. Provisión de servicios o prestaciones de salud:**

- La provisión se refiere a la disponibilidad de servicios públicos que aseguren la atención y respuesta adecuada a las necesidades de salud, ya sea a nivel individual, comunitario o familiar. La Autoridad Sanitaria Nacional en Ecuador, como entidad reguladora de la salud, define prestaciones integrales de salud y prioridades nacionales de intervención bajo el marco legal vigente. Este componente incluye la población a la que se dirigirá la atención, las prestaciones a lo largo del ciclo de vida, los lugares de atención, las modalidades de atención y las estrategias para brindar servicios integrales de salud.
-

## 2. Organización:

- La organización abarca los niveles de atención, la estructura de los Equipos de Atención Integral de Salud (EAIS) y la organización territorial y operativa de la red pública y complementaria de salud. Los niveles de atención se clasifican en categorías I, II, III, IV y atención prehospitalaria. Estos niveles se complementan con el sistema nacional de atención de emergencia y el servicio de apoyo diagnóstico transversal. Este componente refleja la responsabilidad del Estado de garantizar el derecho a la salud a través de acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación.

## 3. Gestión:

- La gestión involucra los procesos gerenciales que contribuyen a lograr resultados efectivos en la atención integral de salud. El enfoque actual destaca la necesidad de una gestión integrada, descentralizada y con participación ciudadana, especialmente en los territorios que requieren mayor atención. La gestión abarca dos componentes esenciales: desarrollo institucional y administración transparente. En el desarrollo institucional se incluyen aspectos como planificación, programación, supervisión, investigación, gestión de calidad y gestión de resultados. Por otro lado, la administración transparente aborda temas como finanzas, personal, suministros e instalaciones.

### ***Rectoría de los modelos de atención en salud:***

El Ministerio de salud pública, como entidad rectora de las políticas de salud, desempeña un papel fundamental al implementar, regular, vigilar, dirigir, evaluar y coordinar todas las acciones e instituciones en el ámbito de la salud a nivel nacional. Su liderazgo sectorial implica la creación y promoción de acciones de regulación, vigilancia y participación social para garantizar el cumplimiento de la normativa sanitaria.

---

En la función de rectoría, se destacan dos componentes clave: la direccionalidad y la territorialidad. La direccionalidad abarca la definición de planes, políticas y prioridades del ministerio de acuerdo con el enfoque sectorial. Además, implica la regulación de acciones para garantizar la coherencia y eficacia de los planes institucionales y sectoriales.

Por otro lado, la territorialidad busca adaptar las acciones del ministerio a las diversas condiciones, recursos y necesidades de los ciudadanos que residen en distintas zonas geográficas o pertenecen a diferentes grupos de población. Esta perspectiva busca asegurar que las políticas y acciones de salud sean contextualmente pertinentes y respondan a las particularidades de cada región o grupo específico.

Por consiguiente, la rectoría del Ministerio de salud pública se enfoca en liderar el sector de la salud, estableciendo la dirección estratégica, regulando eficazmente las acciones y adaptando las intervenciones a las realidades territoriales y poblacionales. Este enfoque integral busca asegurar la eficacia, equidad y calidad en la prestación de servicios de salud a nivel nacional en Ecuador.

### ***Tipos de modelos de atención en salud:***

En Ecuador, la atención en salud se ha estructurado a través de diversos modelos que abordan diferentes dimensiones y enfoques. A continuación, se explican brevemente algunos de los tipos de modelos de atención en salud presentes en el país:

#### **1. Modelo epidemiológico:**

- Este modelo se centra en el estudio de la distribución y determinantes de las enfermedades en la población. Busca prevenir, controlar y gestionar los problemas de salud pública a través de estrategias basadas en la identificación y manejo de factores epidemiológicos.
-

## 2. **Modelo biomédico:**

- El enfoque biomédico se basa en la comprensión de la salud y la enfermedad desde una perspectiva biológica y fisiológica. Prioriza la atención clínica y el tratamiento de enfermedades desde una perspectiva médica y tecnológica, destacando el papel de la biomedicina en el diagnóstico y la terapia.

## 3. **Modelo integrado:**

- Este modelo busca integrar diferentes enfoques y disciplinas en la atención de la salud, reconociendo la complejidad de los factores que influyen en el bienestar. Incluye componentes preventivos, curativos y de promoción de la salud, con énfasis en la coordinación de servicios y la continuidad de la atención.

## 4. **Modelo intercultural:**

- El modelo intercultural reconoce y respeta la diversidad cultural de la población ecuatoriana. Busca incorporar prácticas y saberes tradicionales en la atención médica, promoviendo el diálogo y la colaboración entre la medicina occidental y las medicinas tradicionales de las comunidades indígenas.

## 5. **Modelo sociológico:**

- Enfocado en los determinantes sociales de la salud, este modelo considera que las condiciones de vida, el entorno social y económico tienen un impacto directo en la salud de las personas. Busca abordar desigualdades y promover la equidad a través de intervenciones sociales.

## 6. **Modelo psicosocial:**

- El modelo psicosocial reconoce la influencia de los factores psicológicos y sociales en la salud. Destaca la importancia de abordar aspectos emocionales, cognitivos y sociales para entender
-

y tratar las condiciones de salud, buscando un enfoque integral en el bienestar de los individuos.

Estos modelos no son necesariamente excluyentes y pueden coexistir en el sistema de salud ecuatoriano, evidenciando un enfoque multidimensional en la atención. La combinación de estos modelos busca abordar las diversas dimensiones que influyen en la salud de la población, asegurando una atención integral y adaptada a las necesidades específicas de las comunidades.

---



## **Capítulo III: Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en la contratación pública**

## La gestión por procesos

La gestión por procesos es una metodología que busca optimizar la eficiencia y efectividad en la contratación pública. Se centra en entender y mejorar los procedimientos que intervienen en la ejecución de contratos, desde la planificación hasta la evaluación post-implementación. Este enfoque promueve la transparencia, la agilidad y la rendición de cuentas.

Además, se fundamenta en un enfoque organizacional que busca mejorar la eficiencia y la efectividad de las actividades mediante la identificación, diseño, documentación, implementación, medición, monitoreo, control y mejora continua de los procesos que componen una organización.

De manera general, representa una perspectiva sistemática y continua que busca entender, controlar y mejorar los procesos organizacionales para lograr eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Involucra la identificación y documentación de procesos, el establecimiento de indicadores clave de desempeño, la implementación de mejoras y la medición continua del rendimiento.

Desde la perspectiva de optimización, la gestión de procesos implica la revisión exhaustiva de las actividades organizacionales para identificar oportunidades de optimización. Se centra en la eliminación de redundancias, la simplificación de procedimientos y la maximización de la eficiencia operativa. Su objetivo es lograr una ejecución más suave y eficiente de las operaciones cotidianas.

A partir de las mejoras continuas, refleja es un ciclo de mejora continua que abarca la planificación, ejecución, revisión y ajuste de los procesos organizacionales. Se basa en la premisa de que siempre hay espacio para la mejora y busca identificar constantemente oportunidades para optimizar el rendimiento. Este enfoque impulsa la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en un entorno empresarial dinámico (Figura 4).

Estas definiciones resaltan la importancia de abordar los procesos organizacionales de manera sistemática, buscando eficiencia, calidad y adaptabilidad a través de la evaluación y mejora constantes.

---

**Figura 4.** Políticas públicas en salud en Ecuador

Fuente: Talavera, 2022.

### ***Indicadores de gestión:***

Así como la gestión de procesos busca mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional, los indicadores de gestión desempeñan un papel crucial al proporcionar medidas cuantificables que evalúan el rendimiento de los procesos y permiten la toma de decisiones informada. Aquí hay una explicación sobre los indicadores de gestión en relación con la gestión de procesos:

#### **1. Definición general:**

- Los Indicadores de Gestión son medidas específicas y cuantificables utilizadas para evaluar el rendimiento, el progreso o

los resultados de los procesos organizacionales. Estos indicadores proporcionan información objetiva que permite a los líderes y tomadores de decisiones comprender cómo se están llevando a cabo las operaciones y si se están alcanzando los objetivos predefinidos.

## 2. Relación con la gestión de procesos:

- En el contexto de la gestión de procesos, los indicadores de gestión se seleccionan para medir aspectos clave de los procesos, como la eficiencia, la calidad, el tiempo de ciclo, la productividad y la satisfacción del cliente. Estos indicadores son esenciales para evaluar la efectividad de los cambios implementados durante la optimización de procesos.

## 3. Ejemplos de indicadores de gestión en la gestión de procesos:

- **a. Eficiencia operativa:** Mide la capacidad de un proceso para utilizar los recursos de manera efectiva y minimizar el desperdicio.
- **b. Calidad del proceso:** Evalúa la precisión y consistencia de las salidas del proceso en comparación con los estándares establecidos.
- **c. Tiempo de ciclo:** Indica el tiempo necesario para completar un ciclo completo del proceso.
- **d. Satisfacción del cliente:** Mide el grado de satisfacción de los clientes con los resultados o productos generados por el proceso.

## 4. Importancia en la toma de decisiones:

- Los indicadores de gestión proporcionan una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas. Al analizar estos indicadores, los líderes pueden identificar áreas de mejora, determinar el impacto de las iniciativas implementadas y ajustar estrategias para lograr los objetivos organizacionales. La monitorización constante a
-

través de indicadores ayuda a mantener la alineación con los objetivos a largo plazo.

#### 5. Ciclo de mejora continua:

- Los indicadores de gestión son esenciales en el ciclo de mejora continua de los procesos. Facilitan la identificación de oportunidades de mejora, el establecimiento de metas alcanzables y la medición del progreso a lo largo del tiempo. Este enfoque cíclico impulsa la adaptación constante y la optimización continua.

De tal forma, que los indicadores de gestión son herramientas vitales en la gestión de procesos, proporcionando una evaluación cuantitativa y objetiva del rendimiento organizacional para impulsar acciones de mejora y la toma de decisiones efectiva.

## La gestión en la contratación pública

La gestión de procesos en la contratación pública es un componente crítico para la efectividad y legitimidad de las instituciones gubernamentales. Su relevancia radica en la necesidad de asegurar que la asignación de recursos públicos se realice de manera transparente, eficiente y en cumplimiento de las normativas vigentes.

En este sentido, la gestión de procesos en la contratación pública adquiere una importancia estratégica en la administración gubernamental por diversas razones:

- Primero, contribuye a la transparencia al establecer un marco claro que define los pasos y criterios aplicados en cada fase del proceso de contratación. Este enfoque reduce el riesgo de prácticas corruptas o decisiones arbitrarias, fortaleciendo la confianza en las instituciones gubernamentales.
  - Además, la gestión efectiva de procesos facilita la rendición de cuentas, ya que establece estándares medibles para evaluar el desempeño en las distintas etapas de la contratación. Esto no solo cumple con principios
-

éticos y democráticos, sino que también ofrece a los ciudadanos la capacidad de evaluar cómo se utilizan sus recursos.

- La eficiencia es otro pilar clave, ya que la gestión de procesos bien estructurada puede acelerar los tiempos de ciclo, reducir la burocracia innecesaria y optimizar el uso de los recursos públicos. La eficiencia, a su vez, impacta positivamente en la capacidad del gobierno para cumplir con sus responsabilidades hacia la sociedad de manera oportuna y efectiva.

### ***Desafíos asociados a la gestión en la contratación pública:***

A pesar de sus innegables beneficios, la gestión de procesos en el ámbito de la contratación pública se enfrenta a una serie de desafíos significativos que requieren una atención cuidadosa y estrategias específicas para superarlos. Estos desafíos pueden clasificarse en varias categorías clave, cada una de las cuales presenta sus propios matices y complejidades.

**1. Complejidad de los procedimientos de contratación:** La contratación pública implica una serie de procesos y pasos complejos que van desde la identificación de necesidades y la planificación hasta la adjudicación del contrato y la posterior gestión del mismo. La naturaleza intrincada de estos procedimientos, a menudo regulada por múltiples normativas y leyes, puede dificultar la implementación de una gestión de procesos fluida. La necesidad de equilibrar la conformidad normativa con la eficiencia operativa agrega una capa adicional de complejidad.

**2. Diversidad de contratos:** Los contratos públicos abarcan una amplia variedad de bienes y servicios, desde obras públicas hasta adquisiciones de tecnología. Cada tipo de contrato tiene sus propias características y requisitos específicos, lo que complica la creación de procesos estandarizados que se apliquen uniformemente a todas las situaciones. La gestión de procesos debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a esta diversidad y, al mismo tiempo, proporcionar un marco coherente y eficaz.

**3. Equilibrio entre agilidad y cumplimiento normativo:** La agilidad en los procesos de contratación es esencial para garantizar respuestas rápidas a las

---

necesidades gubernamentales. Sin embargo, esta agilidad no puede comprometer el cumplimiento normativo, que es crucial para garantizar la equidad, la transparencia y la legalidad en las contrataciones públicas. Encontrar el equilibrio adecuado entre agilidad y cumplimiento normativo es un desafío constante que enfrentan las entidades gubernamentales.

**4. Falta de capacidad institucional y recursos:** La implementación exitosa de la gestión de procesos requiere recursos adecuados y una sólida capacidad institucional. La falta de personal capacitado, tecnologías obsoletas y presupuestos limitados pueden obstaculizar la adopción efectiva de prácticas de gestión de procesos. Invertir en la mejora de la capacidad y asignar recursos suficientes son aspectos fundamentales para superar este desafío.

**5. Resistencia al cambio y conciencia insuficiente:** La introducción de nuevas prácticas, especialmente aquellas relacionadas con la gestión de procesos, a menudo se encuentra con resistencia al cambio dentro de las organizaciones gubernamentales. La falta de conciencia sobre los beneficios potenciales de la gestión de procesos puede contribuir a esta resistencia. La capacitación y la creación de conciencia son elementos esenciales para superar este desafío y fomentar una cultura organizacional receptiva al cambio.

Abordar estos desafíos de manera efectiva es crucial para garantizar el éxito de la gestión de procesos en la contratación pública. La formulación de estrategias específicas adaptadas a las necesidades y contextos particulares de cada entidad gubernamental es esencial. Además, la colaboración entre los distintos actores involucrados, la inversión en capacitación y tecnología, y el compromiso con la mejora continua son fundamentales para superar estos desafíos y lograr una gestión de procesos eficiente y transparente en el ámbito de la contratación pública.

**Mejores prácticas para la gestión de procesos en la contratación pública:** Abordar los desafíos mencionados en la gestión de procesos en la contratación pública implica la adopción de mejores prácticas que fortalezcan la eficacia y transparencia de estos procesos. Algunas de estas prácticas incluyen:

---

**1. Marco legal y normativo robusto:**

- Establecer un marco legal y normativo sólido que no solo defina los principios generales, sino que también detalle los procedimientos específicos para la contratación pública. Esto proporciona la base legal necesaria para una gestión de procesos alineada con los objetivos gubernamentales.

**2. Automatización y tecnología avanzada:**

- Implementar herramientas tecnológicas y sistemas de información que permitan la automatización de los procesos de contratación. La tecnología no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce la probabilidad de errores y aumenta la transparencia al proporcionar un seguimiento claro de cada etapa del proceso.

**3. Capacitación y desarrollo continuo:**

- Invertir en la capacitación continua del personal involucrado en la contratación pública. Mejorar las habilidades y conocimientos en gestión de procesos garantiza una implementación más efectiva y una adaptación ágil a los cambios normativos.

**4. Participación ciudadana activa:**

- Incluir mecanismos que fomenten la participación ciudadana en los procesos de contratación. La transparencia y la rendición de cuentas se fortalecen cuando la sociedad civil tiene la oportunidad de evaluar y cuestionar los procedimientos de contratación.

**5. Evaluación y mejora continua:**

- Establecer mecanismos formales de evaluación y retroalimentación constante. La mejora continua se logra mediante la identificación proactiva de áreas de mejora, la implementación de cambios basados en datos y la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.
-

En concordancia, Molina et al. (2022) señalan que la contratación pública en Ecuador ha enfrentado una serie de críticas que han generado numerosas reformas en la legislación aplicable. Estas reformas se han implementado como un enfoque para abordar los problemas identificados, siendo uno de los principales puntos de controversia la "flexibilidad" de los procedimientos de contratación. Además, se han suscitado diversas contradicciones emitidas por el ente rector de la Contratación Pública, evidenciadas a través de resoluciones administrativas que introducen cambios constantes en los procedimientos de contratación.

La administración pública rectora no considera suficiente el procedimiento establecido en la Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento General, optando por llevar a cabo acciones mediante actos normativos con fuerza de ley. Esta forma de actuación genera incertidumbre tanto entre los servidores públicos que desempeñan sus funciones como entre los proveedores que, de buena fe, buscan obtener una adjudicación contractual con la Administración Pública. La consecuencia de estas acciones es la creación de un entorno que dificulta la certeza y estabilidad en los procesos de contratación, afectando tanto a los servidores públicos como a los proveedores que participan en estos procesos.

Por su parte, Miranzo (2019) enfatiza sobre el problema de la corrupción en la contratación pública, la que se debe a la flexibilidad que ofrecen los contratos públicos y las concesiones que procuran a las Administraciones Públicas una mayor capacidad de responder a las necesidades concretas de los ciudadanos en cada momento, sin necesidad de acometer grandes cambios estructurales en su organización y cuerpos profesionales, hacen de la contratación pública un elemento clave de la gestión pública actual. A través de la misma, el sector privado pone sus medios al servicio de la Administración pública y los ciudadanos. Los recursos, la capacidad para la innovación, la oportunidad para maximizar beneficios y responder ante los cada vez más frecuentes avances tecnológicos del sector privado, hacen especialmente atractiva la contratación pública como método de prestación de servicios en la Administración Pública actual.

---

La gestión en la contratación pública es esencial para asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y transparente. A pesar de los desafíos, la implementación de las mejores prácticas, la incorporación de tecnologías avanzadas y la inversión en desarrollo de capacidades pueden conducir a una gestión de procesos más efectiva y beneficiosa tanto para las instituciones gubernamentales como para la sociedad en general. La adaptación constante a estándares internacionales y la integración de la retroalimentación de las partes interesadas son elementos clave para enfrentar los desafíos cambiantes en el ámbito de la de la contratación pública.

## La gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador

En el ámbito de la salud en Ecuador, se identifican tres niveles de gestión que deben interactuar de manera sistémica: el macro, el meso y el micro. El primer nivel aborda aspectos relacionados con las políticas públicas, como regulación, financiación, acceso, calidad, ofertas y demandas aplicadas a los sistemas de salud. En cuanto al segundo nivel, se refiere a la administración de unidades de salud, como redes, hospitales, centros, subcentros y puestos de salud, abordando la articulación interna de servicios y la conexión externa entre los niveles de atención. Por último, el tercer nivel implica la gestión clínica de los profesionales de la salud durante la atención médica<sup>15</sup>.

Dentro de estos tres niveles, se encuentra la gestión en la contratación pública del sector de salud, la cual en Ecuador ha sido un proceso dinámico y multifacético, influenciado por diversas fuerzas, reformas gubernamentales y la evolución del entorno legal y normativo.

Su implementación en Ecuador se ha llevado a cabo gradualmente. Los esfuerzos iniciales se centraron en sensibilizar a los actores relevantes sobre los

---

<sup>15</sup> Quito et al. (2022). Impacto económico en la gestión pública del uso racional de medicamentos. *CIENCIAMATRIA*, 8(2), 29-41.

---

beneficios de este enfoque y en desarrollar una comprensión común de los procesos involucrados en la contratación de servicios de salud<sup>16</sup>.

Las instituciones encargadas de la gestión de la contratación pública han trabajado en la identificación y documentación de los procesos clave, desde la planificación y la elaboración de pliegos hasta la ejecución y seguimiento de los contratos<sup>17</sup>. Este proceso de mapeo de procesos ha permitido una visión integral de las actividades involucradas, identificando posibles cuellos de botella y áreas de mejora.

### ***Evolución de la gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador:***

Es crucial destacar que el proceso de contratación pública en Ecuador se fundamenta en dos elementos esenciales para su implementación: un componente técnico y un componente legal. Con el propósito de desarrollar la propuesta de manera detallada, se presentan a continuación los aspectos técnicos y legales que los proveedores del Estado deben comprender completamente para asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente. La contratación pública se organiza en torno a cuatro categorías principales: adquisición de bienes, prestación de servicios, ejecución de obras y estudios de consultoría. A su vez, estas categorías se desglosan en diversos tipos de procedimientos, los cuales son definidos en relación con el Presupuesto General del Estado establecido para cada periodo fiscal.

Los actores fundamentales en la política pública de adquisiciones estatales en Ecuador incluyen a los proveedores, contratistas, entidades contratantes y al Servicio Nacional de Contratación Pública. Esta política busca ser un catalizador dinámico para la economía al fomentar la participación de un amplio número de

---

<sup>16</sup> Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocio en el Sector Público. Podium, 35, (pp. 69-86). doi: 10.31095/podium.2019.35.5

<sup>17</sup> Espinoza Chipana, J. (2020). Fases de las contrataciones públicas y su incidencia en la mejora de las adquisiciones Municipalidad Provincial de Abancay 2020.

---

operadores económicos que puedan integrarse de manera efectiva en el proceso.

En esta situación, tanto la Administración pública como la contratación pública en sí misma, como un instrumento de la administración pública, se centran en servir a la colectividad con una participación más activa de todos los sectores. El objetivo es formular políticas públicas inclusivas y enmarcadas en las relaciones Estado-sociedad-mercado. Esto implica liberar actividades que anteriormente eran exclusivas del Estado hacia el sector privado, principalmente, colaborando para impulsar el desarrollo de los micro, pequeños y medianos empresarios con transparencia, igualdad, calidad y todos los principios en los que se basa la contratación pública. En última instancia, lograr una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de contratación pública contribuirá a priorizar los requerimientos y optimizar los recursos públicos.

Al respecto, la evolución de la gestión por procesos en la contratación pública de salud en Ecuador ha sido un proceso dinámico y en constante transformación, marcado por diferentes etapas que reflejan la adaptación a los cambios en el entorno, la incorporación de nuevas tecnologías y la maduración de la comprensión sobre la importancia de la gestión de procesos<sup>18</sup>. De manera general, estas etapas han incluyen:

### **1. Fase de digitalización y automatización:**

En los primeros años de implementación de la gestión por procesos, el enfoque principal se centró en la digitalización de los procedimientos administrativos y la introducción de herramientas tecnológicas para agilizar las tareas rutinarias. La informatización de los documentos, la creación de plataformas electrónicas y la incorporación de sistemas de gestión fueron medidas clave durante esta fase.

La digitalización permitió reducir los tiempos de procesamiento, minimizar errores asociados con la manipulación manual de documentos y mejorar la

---

<sup>18</sup> Cubero Gómez, J. P., & Valdez Duffau, M. E. (2022). Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y Gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 155-174.

---

trazabilidad de las transacciones. Sin embargo, esta fase inicial también reveló la necesidad de abordar aspectos más profundos relacionados con la eficiencia operativa y la calidad de los procesos.

## **2. Enfoque en la comprensión profunda de los procesos:**

Con el tiempo, se produjo una transición hacia una comprensión más profunda de la gestión por procesos. Se reconocieron los límites de la mera automatización y se inició un proceso de mapeo detallado de los procesos clave en la contratación pública de servicios de salud. Este enfoque permitió identificar redundancias, cuellos de botella y áreas de mejora.

La incorporación de metodologías específicas, como BPM (Business Process Management) y Lean Six Sigma, contribuyó a una gestión más eficiente y a la estandarización de los procesos. Se enfatizó la importancia de no solo tener procesos digitales, sino también procesos optimizados que se alinearan con los objetivos estratégicos y gubernamentales.

## **3. Formación del personal y creación de equipos especializados:**

La comprensión más profunda de la gestión por procesos llevó consigo la necesidad de contar con personal capacitado y especializado en esta área. Se establecieron programas de formación continua para el personal involucrado en la contratación pública, desde funcionarios administrativos hasta responsables de la toma de decisiones estratégicas.

La creación de equipos especializados en gestión de procesos se convirtió en un elemento esencial para garantizar la implementación efectiva y sostenible de este enfoque. Estos equipos no solo se encargaron de liderar la identificación y mejora de los procesos, sino también de actuar como facilitadores del cambio organizacional, promoviendo una cultura centrada en procesos.

## **4. Incorporación de tecnologías emergentes:**

A medida que la gestión por procesos continuó evolucionando, se observó una mayor incorporación de tecnologías emergentes para potenciar aún más la eficiencia y la toma de decisiones informadas. La inteligencia artificial (IA), el

---

análisis de datos y la automatización avanzada se introdujeron para optimizar procesos más complejos y para ofrecer insights predictivos.

Estas tecnologías no solo apuntaron a mejorar la velocidad y la precisión de los procesos, sino también a proporcionar una visión más profunda a través del análisis de datos en tiempo real. La gestión por procesos se convirtió así en una herramienta estratégica para la contratación pública de servicios de salud, permitiendo una adaptación más rápida a las cambiantes necesidades del sector.

### **5. Integración de mejores prácticas y estándares internacionales:**

En esta fase evolutiva, la gestión por procesos en la contratación pública de salud en Ecuador se orientó hacia la integración de mejores prácticas y estándares internacionales. La colaboración con organismos especializados y la adopción de marcos de referencia reconocidos globalmente contribuyeron a fortalecer la calidad y la coherencia de los procesos.

La alineación con estándares como ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) se convirtió en una prioridad para garantizar la conformidad con normativas internacionales y mejorar la competitividad. Esta integración de estándares también facilitó la comparación y el intercambio de experiencias con otras instituciones a nivel internacional.

Simultáneamente, otras investigaciones, como la realizada por Logroño et al. (2022) señala que el sistema de contratación pública en Ecuador exhibe características particulares que resultan beneficiosas para las empresas privadas al convertirse en proveedores estatales. El análisis detallado de estas características se presenta a continuación:

#### **1. Reducción de costos en fuerza de ventas:**

- La orientación de la gestión de ventas hacia el mercado público puede disminuir significativamente los costos relacionados con la prospección de nuevos clientes, visitas técnicas y cierres de ventas.
-

- La participación en procesos de adquisiciones estatales a través del portal de compras públicas, un sistema automático y tecnológicamente avanzado, aumenta las oportunidades de generación de negocios a costos más bajos.

## **2. Minimización del riesgo de inversión:**

- A diferencia del mercado privado, en el mercado público, las empresas incurren en costos de producción una vez que han sido adjudicadas en un proceso de adquisición estatal.
- Esta característica se percibe como un beneficio, ya que el proceso productivo comienza una vez que se asegura una venta en firme, reduciendo así el riesgo de inversión.

## **3. Existencia de un marco jurídico:**

- La contratación pública, al regirse por leyes y reglamentos constitucionales, brinda a los proveedores estabilidad jurídica para la presentación de ofertas.
- Las obligaciones y responsabilidades de las partes se definen claramente, evitando ambigüedades durante las diversas etapas de los procesos de contratación.

## **4. Mercado de intervención a nivel nacional e internacional:**

- La compra pública, a nivel mundial, se considera un eje de desarrollo económico sostenible, basando su aplicación en la relación entre los Estados y la empresa privada.
  - Organismos multilaterales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y otros han validado los modelos de adquisiciones estatales, convirtiendo este mercado en una oportunidad para ofertar en proyectos de desarrollo a nivel local, regional, nacional e internacional.
-

De la misma manera el autor mencionado, destaca que el modelo de contratación pública actual incluye las siguientes especificaciones:

- La planificación se realiza con base en el presupuesto, en lugar de atender a las necesidades reales.
- Las contrataciones se llevan a cabo considerando la imagen de las autoridades, más que en función de criterios objetivos.
- A pesar de que los procesos de contratación pueden generar ahorros para el Estado, se observa una subutilización o falta de uso de bienes, obras y consultorías.
- Los aplicativos tecnológicos utilizados presentan vulnerabilidades, y los procesos están sujetos a restricciones significativas que obstaculizan la igualdad y el trato justo.
- Se identifican proveedores o contratistas del Estado que no cumplen con las condiciones legales y técnicas requeridas, lo que pone en tela de juicio la integridad y la idoneidad de la contratación.
- Además, se observa una repetición de procesos ejecutados de manera similar y contratados al mismo proveedor o contratista, indicando posibles deficiencias en la diversificación y competencia en la adjudicación de contratos.

Estas prácticas pueden comprometer la transparencia y eficiencia de los procesos de contratación pública.

### ***Resultados observados en la gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador:***

- Para los procesos de contratación pública en el Ecuador, se aplican las normativas vigentes establecidas por el SERCOP y procedimientos internos del MSP<sup>19</sup>.
- Es obligatorio el uso de herramientas informáticas tanto para los Procedimientos Dinámicos como para el Régimen Común. Para iniciar los

---

<sup>19</sup> Chóez, E. M., & Basantes, V. V. (2021). Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en la contratación pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(3).

---

procesos, el área requirente debe iniciar el proceso con la documentación preparatoria que respalde la necesidad, lo que contribuye al cumplimiento de los indicadores de gestión.

- Los analistas del Departamento Administrativo Financiero, el área de Planificación y los Administradores de los procesos de las áreas requirentes son responsables de monitorear, dar seguimiento y controlar las operaciones en el periodo programado.
  - Los factores que influyen en el logro de los objetivos de gestión de procesos de contratación pública incluyen el trabajo en equipo, la responsabilidad y la ética de los servidores públicos en las áreas requirentes, los administradores de contratos y órdenes, y otros analistas.
  - La selección del proveedor es crucial, ya que debe cumplir con los compromisos adquiridos y garantizar la oportuna entrega-recepción de bienes, servicios u obras requeridos.
  - La efectividad de los procesos de compras se evalúa mediante la ejecución presupuestaria y los resultados de los indicadores de gestión, que se revisan a través del monitoreo cuatrimestral.
  - Para llevar a cabo los procesos de contratación, el área requirente debe identificar la necesidad de compra, preparar las especificaciones técnicas y/o términos de referencia, calcular el presupuesto referencial, obtener certificación presupuestaria y certificación.
  - Los responsables de administrar el contrato y la comisión de recepción deben garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la normativa.
  - El cumplimiento de los indicadores de gestión se verifica mediante la ejecución de la Planificación Anual de Contrataciones (PAC) de cada Entidad cuatrimestral, el presupuesto devengado y la revisión de los documentos de los procesos de contratación.
  - Los controles incluyen la revisión del PAC, verificación de la documentación del proceso precontractual y seguimiento cuatrimestral al PAC.
-

- Los indicadores aplicados permiten medir la eficiencia y eficacia de los procesos de contratación, y los resultados de estos indicadores facilitan la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones futuras.
- Para evaluar la efectividad de la gestión por procesos en la contratación pública, es necesario contar con manuales de procedimientos, capacitar al personal en contratación pública, socializar la normativa, y asesorar a las áreas requirentes.
- La efectividad de la gestión por procesos se ve favorecida por manuales de procedimientos, capacitación del personal, socialización de la normativa y asesoramiento a las áreas.

Ante las observaciones plasmadas, la aplicación de la gestión por procesos refleja una transformación significativa en la contratación pública de salud en Ecuador, generando acciones concretas en términos de eficiencia operativa. La estandarización y optimización de los procesos han resultado en cambios sustanciales en estas operaciones.

### ***Importancia de la contratación pública para efectivizar el sistema de salud en Ecuador:***

La relación entre la contratación pública y la eficiencia del sistema de salud es fundamental, ya que la manera en que se llevan a cabo los procesos de contratación puede tener un impacto directo en la calidad y disponibilidad de los servicios de salud:

#### **1. Adquisición de bienes y servicios médicos:**

- La contratación pública en el ámbito de la salud implica la adquisición de bienes (medicamentos, equipos médicos) y servicios (consultorías, atención médica) esenciales para el funcionamiento del sistema de salud.
  - Un proceso de contratación eficiente garantiza la obtención oportuna y a precios razonables de los insumos médicos necesarios, lo que contribuye a mantener un suministro adecuado y de calidad para la atención a los pacientes.
-

## **2. Selección de proveedores y contratistas:**

- La elección de proveedores y contratistas en los procesos de contratación pública en salud es crucial. La selección de profesionales de la salud, empresas o instituciones médicas debe basarse en criterios objetivos que garanticen la idoneidad y calidad de los servicios.
- Una selección eficiente contribuye a contar con personal y servicios médicos de calidad, mejorando la atención a los pacientes y la gestión de recursos.

## **3. Optimización de recursos financieros:**

- La eficiencia en los procesos de contratación pública permite la optimización de los recursos financieros destinados a la salud. Esto implica una asignación adecuada de presupuestos para adquirir servicios y bienes esenciales sin desperdiciar recursos.
- Una gestión financiera eficiente contribuye a maximizar el impacto de la inversión en salud y a garantizar que los recursos estén disponibles para atender las necesidades prioritarias del sistema de salud.

## **4. Innovación:**

- La contratación pública puede fomentar la innovación en el sector de la salud al promover la participación de proveedores que ofrezcan soluciones novedosas y eficientes.
- La inclusión de cláusulas que incentiven la mejora continua y la adopción de tecnologías avanzadas en los contratos puede llevar a la implementación de prácticas más eficientes y a la incorporación de avances en el cuidado de la salud.

## **5. Transparencia y rendición de cuentas:**

- La transparencia en los procesos de contratación pública es esencial para asegurar la rendición de cuentas y prevenir la corrupción. La rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos destinados a la salud es clave
-

para mantener la confianza en el sistema y garantizar que los fondos se utilicen de manera eficiente.

La eficiencia en la contratación pública en el ámbito de la salud es esencial para asegurar el acceso a servicios de calidad, optimizar el uso de recursos financieros y fomentar la innovación y la mejora continua en el sistema de salud. Un proceso de contratación efectivo contribuye directamente a la eficiencia y efectividad del sistema de salud en su conjunto.

### ***Desafíos y obstáculos de la gestión en la contratación pública del sector de salud en Ecuador:***

A pesar de los notables logros obtenidos, la implementación de la gestión por procesos en la contratación pública de salud en Ecuador se ha enfrentado a una serie de desafíos y obstáculos que han requerido atención y estrategias específicas para su superación. Estos desafíos incluyen:

1. **Complejidades del sector de salud:** La diversidad de servicios y procesos médicos en el sector de salud ha demostrado ser un desafío intrincado. Desde la atención primaria hasta procedimientos médicos especializados, la variabilidad en la naturaleza de los servicios y la multiplicidad de proveedores involucrados han requerido un enfoque adaptable de la gestión por procesos. La necesidad de equilibrar la estandarización de procesos con la flexibilidad necesaria para abordar situaciones clínicas específicas ha sido un desafío constante.
  2. **Resistencia al cambio:** La resistencia al cambio, común en cualquier transformación organizacional, ha sido un obstáculo importante. Cambiar la forma en que las personas han trabajado durante mucho tiempo implica superar hábitos arraigados y percepciones existentes. Estrategias de comunicación efectiva, liderazgo persuasivo y la creación de una narrativa convincente sobre los beneficios de la gestión por procesos han sido esenciales para contrarrestar la resistencia y fomentar una mentalidad abierta al cambio.
-

3. **Capacitación continua:** La gestión por procesos requiere un cambio no solo en la mentalidad, sino también en las habilidades y conocimientos del personal. La capacitación continua se ha vuelto imperativa para garantizar que todos los involucrados comprendan los principios de la gestión por procesos y puedan aplicarlos en sus roles específicos. Desde profesionales de la salud hasta aquellos encargados de la contratación pública, la capacitación se ha centrado en adaptar las habilidades al contexto específico de la gestión por procesos en el sector de salud.
4. **Integración de tecnología:** A medida que la tecnología desempeña un papel cada vez más crucial en la mejora de los procesos, la integración efectiva de herramientas tecnológicas ha surgido como un desafío. La adopción de nuevas tecnologías a menudo se enfrenta a la resistencia inherente al cambio tecnológico y la necesidad de garantizar que las soluciones sean compatibles con los sistemas existentes en el sector de salud. La superación de este desafío implica una planificación cuidadosa, la selección de tecnologías escalables y la capacitación adecuada en su implementación.
5. **Monitoreo y evaluación continua:** Establecer un sistema de monitoreo y evaluación sólido es esencial para el éxito continuo de la gestión por procesos. Este desafío implica no solo implementar un sistema de evaluación, sino también garantizar que sea capaz de adaptarse a la dinámica cambiante del sector de salud. La revisión regular de los indicadores clave de rendimiento y la retroalimentación constante son fundamentales para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Asimismo, refiere Lara (2021) las tres principales deficiencias identificadas en las entidades del sector salud incluyen la ausencia de: supervisión y control por parte de los superiores y autoridades, la implementación adecuada de los procedimientos llevados a cabo por los servidores, y la carencia de documentación de respaldo que demuestre y justifique los procesos realizados por dichas entidades.

---

Abordar estos desafíos ha requerido un enfoque holístico que combine aspectos técnicos, culturales y tecnológicos. La implementación exitosa de la gestión por procesos en la contratación pública de salud en Ecuador ha sido un proceso de aprendizaje continuo y adaptación a medida que se superan estos obstáculos.

Además de esto, se hace necesario mencionar uno de los límites que intervienen, en muchos casos, en la efectividad de la gestión de contratación pública en el sistema de salud en Ecuador, el que se encuentra relacionado a la “No” participación del Personal de Salud, en especial de los Médicos, en la Contratación Pública:

1. **Falta de perspectiva clínica en la toma de decisiones:** La ausencia de profesionales de la salud en los procesos de contratación puede resultar en decisiones que carecen de la perspectiva clínica necesaria. Esto podría afectar la selección de servicios y proveedores, comprometiendo la calidad de la atención médica.
  2. **Desconexión entre necesidades clínicas y contratación:** Sin la participación activa del personal de salud, existe el riesgo de una desconexión entre las necesidades clínicas reales y los servicios contratados. Esto puede dar lugar a contratos que no se alinean adecuadamente con los requisitos prácticos de la atención médica.
  3. **Falta de adaptabilidad a cambios en la atención médica:** El personal de salud desempeña un papel fundamental en la identificación de nuevas tecnologías y enfoques médicos. La falta de su participación puede obstaculizar la capacidad del sistema de contratación para adaptarse rápidamente a cambios significativos en la atención médica.
  4. **Posible falta de conciencia sobre innovaciones en salud:** La exclusión del personal de salud podría significar que el sistema de contratación no esté al tanto de las últimas innovaciones y avances en el campo médico. Esto podría resultar en contrataciones que no aprovechan plenamente las tecnologías y prácticas más recientes.
-

5. **Riesgo de decisiones no centradas en el paciente:** La toma de decisiones en ausencia de profesionales de la salud puede conducir a contrataciones que no están centradas en las necesidades y experiencias de los pacientes. La participación del personal de salud garantiza una atención más centrada en el paciente y orientada a resultados.
6. **Percepción de falta de reconocimiento y valoración:** La exclusión del personal de salud puede generar una percepción de falta de reconocimiento y valoración de sus conocimientos y experiencia en la toma de decisiones más amplia. Esto puede afectar la moral y la motivación del personal de salud.
7. **Desconfianza y descontento del personal de salud:** La falta de participación puede dar lugar a desconfianza y descontento entre el personal de salud, especialmente si perciben que se ignoran sus aportes. Esto puede afectar la colaboración y la cohesión en el entorno de trabajo.
8. **Potencial falta de adhesión a estándares éticos:** La participación del personal de salud en los procesos de contratación también es fundamental para garantizar que se cumplan los estándares éticos en la prestación de servicios médicos. La falta de esta perspectiva podría aumentar el riesgo de prácticas no éticas.

Todo esto refleja la necesidad de la inclusión activa del personal de salud en los procesos de contratación pública, asegurando que sus conocimientos y experiencias se integren de manera efectiva en la toma de decisiones. Este enfoque no solo mejora la calidad de las contrataciones, sino que también fortalece la colaboración y la coherencia en el sector de la salud.

### ***Desafíos de la “No” participación de los médicos en la contratación pública de insumos, medicamentos y equipos biométricos:***

La participación activa del médico en los procesos de contratación pública, especialmente en la adquisición de insumos, medicamentos y equipos

---

biométricos, juega un papel crucial en garantizar la calidad, eficacia y seguridad de los servicios de atención médica. Sin embargo, enfrentar desafíos relacionados con la no participación de profesionales de la salud en estas decisiones estratégicas puede tener consecuencias significativas.

1. **Selección inadecuada de insumos y medicamentos:** La ausencia de profesionales de la salud en los procesos de contratación puede llevar a la selección inadecuada de insumos y medicamentos. La falta de conocimientos clínicos puede resultar en la adquisición de productos que no cumplen con los estándares requeridos o que no son los más apropiados para las necesidades de atención médica.
  2. **Riesgo de medicamentos o insumos obsoletos:** La falta de participación del personal de salud podría resultar en la adquisición de medicamentos o insumos obsoletos. La rápida evolución en la medicina y la tecnología médica requiere una evaluación constante de productos actualizados, y la falta de conocimientos directos podría conducir a la compra de productos anticuados.
  3. **Desconexión con las necesidades específicas de los pacientes:** Los profesionales de la salud son quienes mejor comprenden las necesidades específicas de los pacientes. Sin su participación, existe el riesgo de que los insumos y medicamentos adquiridos no se alineen completamente con las condiciones y requisitos de los pacientes atendidos, lo que puede afectar la calidad de la atención.
  4. **Falta de evaluación de efectividad biométrica:** En el caso de equipos biométricos, la falta de participación del personal de salud puede resultar en la adquisición de tecnologías biométricas que no se adaptan a las necesidades clínicas o que no cumplen con los estándares requeridos para garantizar su efectividad en entornos médicos específicos.
  5. **Desconexión con prácticas clínicas innovadoras:** La innovación en medicina y prácticas clínicas requiere una comprensión actualizada. La falta de participación del personal de salud podría impedir la adopción de
-

nuevas tecnologías y enfoques clínicos, lo que podría afectar negativamente la eficacia de los tratamientos y diagnósticos.

6. **Riesgo de adulteración o falsificación de medicamentos:** Sin la participación activa del personal de salud, la contratación de medicamentos puede estar en mayor riesgo de adulteración o falsificación. La experiencia clínica permite una evaluación más precisa de la calidad y autenticidad de los medicamentos, salvaguardando la integridad y seguridad de los pacientes.
7. **Percepción de falta de compromiso ético:** La no participación del personal de salud podría generar preocupaciones éticas, especialmente en la adquisición de insumos y medicamentos. La percepción de que las decisiones no se toman con base en principios éticos puede afectar la confianza del personal de salud y del público en general.
8. **Falta de adaptabilidad a cambios en el tratamiento biométrico:** La rápida evolución de la tecnología biométrica requiere una adaptabilidad constante. La falta de participación del personal de salud puede resultar en la adquisición de equipos biométricos que no se actualizan rápidamente para satisfacer las necesidades cambiantes en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades.

Por estas razones, se hace necesario garantizar la participación activa del médico en todas las fases de la contratación pública, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación continua de la efectividad de los insumos, medicamentos y equipos biométricos adquiridos. Esto no solo mejora la calidad de la atención médica, sino que también fortalece la integridad y la ética en la gestión de adquisiciones en el sector de la salud.

La presencia activa del médico en todas estas fases no solo contribuye a elevar la calidad de la atención médica brindada a la población, sino que también robustece los principios de integridad y ética en la gestión de las adquisiciones dentro del sector de la salud. La perspectiva clínica y la experiencia directa de los profesionales de la salud son invaluable para tomar decisiones informadas

---

y orientadas a resultados positivos, promoviendo así un sistema de contratación más eficiente y alineado con las necesidades reales de la comunidad a la que sirve.



## Capítulo IV: El rol transformador de la participación médica en la gestión pública de Ecuador

La salud pública es un pilar fundamental en el desarrollo de cualquier sociedad, y su eficaz gestión requiere una perspectiva integral que involucre a profesionales médicos en los procesos de toma de decisiones. En el contexto específico de Ecuador, este capítulo se fundamenta en explorar el papel esencial que desempeña la participación médica como agente transformador en la administración de la salud pública. Nos centraremos, de manera particular, en su influencia en la adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos, subrayando casos de estudio que ejemplifican su impacto potencial y resaltando las oportunidades para innovar en este ámbito crítico.

Aunque el país ha experimentado mejoras notables en los indicadores de salud en los últimos años, persisten desafíos significativos relacionados con la equidad en el acceso a servicios, la eficiencia en la gestión de recursos y la calidad de la atención. Estos desafíos subrayan la necesidad de un enfoque transformador en la gestión pública de la salud.

Por tal motivo, la inclusión activa de médicos en la toma de decisiones administrativas es crucial para superar los desafíos mencionados. Los profesionales médicos no solo poseen un profundo conocimiento técnico en asuntos de salud, sino que también están arraigados en la realidad clínica diaria. Su participación activa no solo aporta un enfoque basado en la experiencia, sino que también garantiza la alineación de las políticas de salud con las necesidades reales de la población.

### **Participación médica en la contratación pública y adquisición de medicamentos: Una análisis integral**

La selección de medicamentos se erige como un pilar fundamental en la gestión pública de la salud, y su abordaje requiere de un análisis exhaustivo sobre la participación activa de los médicos en este proceso. Este análisis se sumergirá en la importancia crítica de las decisiones médicas en la adquisición de medicamentos, destacando cómo esta participación puede ser un factor determinante para optimizar la eficacia del sistema de salud.

---

La toma de decisiones en la selección de medicamentos no solo es un procedimiento rutinario, sino que constituye un elemento crítico que influye directamente en la calidad de la atención médica. La eficacia y seguridad de los tratamientos prescritos son factores determinantes para el bienestar de los pacientes y la eficiencia general del sistema de salud.

Algunos elementos relevantes en esta selección incluyen:

## **2. Impacto directo en la calidad de la atención médica:**

La calidad de la atención médica está intrínsecamente vinculada a la efectividad de los tratamientos administrados. La participación médica en la selección de medicamentos asegura que los fármacos elegidos no solo estén respaldados por evidencia científica sólida, sino que también sean apropiados para las condiciones específicas de los pacientes. Este enfoque directo en la calidad de los tratamientos influye positivamente en los resultados clínicos, generando un impacto directo en la salud y bienestar de la población atendida.

## **2. Determinantes del bienestar de los pacientes:**

Los medicamentos no son meros componentes aislados en la gestión de la salud; son herramientas fundamentales para el tratamiento de enfermedades y la promoción de la salud. La participación médica en la selección de estos fármacos se convierte en un determinante crucial para el bienestar de los pacientes, ya que garantiza que se elijan opciones terapéuticas que maximicen los beneficios clínicos mientras minimizan los posibles riesgos y efectos adversos.

## **3. Eficiencia general del sistema de salud:**

La eficiencia en la selección de medicamentos repercute directamente en la eficiencia general del sistema de salud. La elección acertada de tratamientos no solo contribuye a resultados positivos para los pacientes, sino que también optimiza el uso de recursos y reduce posibles complicaciones o retratamientos. Este enfoque eficiente es esencial para sistemas de salud con recursos limitados, donde cada decisión impacta en la sostenibilidad y accesibilidad de los servicios médicos.

---

#### **4. Participación médica como salvaguarda:**

La participación activa de los médicos actúa como una salvaguarda esencial en este proceso. Los profesionales de la salud, con su conocimiento clínico y experiencia práctica, pueden evaluar la idoneidad de los medicamentos desde una perspectiva más holística. Además, su compromiso ético garantiza que las decisiones se tomen considerando exclusivamente el bienestar de los pacientes, mitigando posibles influencias externas que podrían comprometer la integridad del proceso.

#### **5. Cumplimiento de estándares clínicos elevados:**

La gestión pública de la salud debe regirse por los más altos estándares clínicos y éticos. La participación médica asegura que los medicamentos seleccionados cumplan con estos estándares, basándose en la evidencia científica actualizada y en las directrices clínicas reconocidas. Este compromiso con la excelencia clínica es esencial para mantener la confianza de la población en el sistema de salud público.

#### **6. Consideración de nuevas innovaciones:**

La participación médica no solo se limita a la selección tradicional de medicamentos; también implica la consideración de nuevas innovaciones terapéuticas. Los médicos, al estar al tanto de los avances en la investigación médica, pueden incorporar nuevas opciones de tratamiento que mejoren la eficacia y eficiencia del sistema de salud.

#### **7. Mejora Continua y adaptación:**

La participación médica no solo es valiosa en la toma inicial de decisiones, sino también en la mejora continua y adaptación de las estrategias de selección de medicamentos. Los médicos pueden evaluar constantemente la eficacia de los tratamientos y ajustar las decisiones según la evolución de la evidencia científica y las necesidades cambiantes de la población.

---

## **8. Resultados tangibles en la atención médica:**

La participación médica, al considerar todos estos aspectos, conduce a resultados tangibles en la atención médica. Desde la reducción de efectos secundarios no deseados hasta la mejora en la adherencia al tratamiento, cada decisión influenciada por la participación médica contribuye a un sistema de salud más efectivo y centrado en el paciente.

## **9. Sostenibilidad y confianza pública:**

La gestión efectiva de la selección de medicamentos no solo impacta en la calidad de la atención médica, sino también en la sostenibilidad a largo plazo del sistema de salud. La confianza del público en la integridad y eficacia del sistema se fortalece cuando se percibe la participación médica como un garante de la atención de calidad, estableciendo así una relación de confianza entre los proveedores de salud y la comunidad que sirven.

En resumen, la participación médica en la selección de medicamentos no solo es una práctica rutinaria, sino un componente crítico que influye en la calidad de la atención médica, el bienestar de los pacientes y la eficiencia general del sistema de salud. Es una salvaguarda esencial que asegura que las decisiones estén basadas en estándares clínicos elevados, ética médica y la consideración integral de las necesidades de la población. Este enfoque no solo mejora los resultados clínicos, sino que también contribuye a la sostenibilidad y confianza pública en el sistema de salud.

No obstante, en el Ecuador la gestión de compras públicas en el ámbito de la salud representa un punto crítico para el funcionamiento de las entidades gubernamentales. Esto se debe a que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y la Resolución 72 del SERCOP delimitan los procedimientos específicos que deben seguirse para llevar a cabo este proceso.

Ecuador enfrenta desafíos significativos en el sector de la salud, especialmente relacionados con la ineficiencia y corrupción en las compras públicas. Se estima que estas problemáticas resultan en una pérdida anual de al menos \$1.500 millones, equivalente al 25% del gasto total en el sector. La problemática se

---

refleja en el caos existente en la contratación pública de medicamentos e insumos médicos, generando un desabastecimiento que impacta negativamente en el sistema de salud pública. Las cifras revelan una disminución en el nivel de abastecimiento del 69% al 52%, según auditorías realizadas durante la llegada del nuevo gobierno en 2021<sup>20</sup> (La Hora, 2021).

El proceso llevado a cabo por el Servicio de Compras Públicas implica la completación del formulario de registro y la aceptación de los términos y condiciones establecidos por el Organismo Nacional de Contrataciones Públicas (SERCOP). Una vez registrados, los proveedores obtienen acceso al Sistema Oficial de Contratación Pública (SOCE), donde pueden realizar diversas acciones relacionadas con la contratación pública, como participar en licitaciones, presentar ofertas y monitorear procesos<sup>21</sup> (Contratación Pública, 2023). Es crucial destacar que los proveedores deben cumplir con los requisitos y la documentación establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública (SERCOP).

El proceso de registro y habilitación se lleva a cabo en línea a través del portal del SERCOP, siendo un paso fundamental para determinar la incidencia en la logística de estas instituciones. En este contexto, existen leyes y regulaciones específicas relacionadas con las adquisiciones en el sector de la salud en Ecuador. Algunas de estas normativas incluyen:

El SERCOP, designado como el organismo encargado de regular y supervisar los procesos de contratación pública en el país. Este establece los lineamientos y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios en el ámbito de la salud. La adquisición de medicamentos puede llevarse a cabo mediante el procedimiento de pequeña cuantía si no están disponibles en el repertorio virtual y están incluidos en la Tabla Nacional de Medicamentos Básicos<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> La Hora (2021). Ecuador pierde \$1.500 millones al año en compras públicas. La Hora, pág. 1.

<sup>21</sup> Contratación Pública, S. O. (22 de septiembre de 2023). Sistema Oficial de Contratación Pública. Obtenido de Sistema Oficial de Contratación Pública.

<sup>22</sup> SERCOP. (2022). Tabla de montos de contratación según tipo y procedimiento. Quito: Portal de Compras Públicas Ecuador

---

Esta información enfatiza la ausencia de políticas y estándares definidos que regulen de manera clara el proceso de selección, contratación y evaluación de proveedores, así como la falta de directrices respecto a la calidad, costo, oportunidad y criterios financieros de los productos y servicios proporcionados, constituye una carencia significativa en el ámbito de las compras públicas. Además, la carencia de métricas para evaluar el desempeño de la gestión de compras y la cadena de suministro, así como para identificar oportunidades de mejora y áreas críticas, agrava la complejidad de la situación.

La falta de seguimiento y control en los pedidos conduce a la pérdida de trazabilidad, dificultando la gestión efectiva del inventario y almacén. Además, la carencia de estandarización y evaluación del rendimiento de los proveedores presenta riesgos potenciales para la calidad, seguridad y disponibilidad de productos y servicios cruciales para la atención médica. La ausencia de un enfoque integral y coordinado en todos los aspectos de logística y movilidad genera problemas a nivel institucional, regulatorio y financiero en el desarrollo de infraestructura y servicios logísticos.

En consecuencia, la participación de proveedores calificados y el cumplimiento de requisitos y documentación no han sido suficiente para brindar un sistema de salud efectivo y de calidad. La gestión efectiva de contratación pública en el sector de salud requiere del personal con capacitación especializada en el área, la falta de capacidades técnicas provoca entorpecimiento en la fluidez del proceso, así como la falta de garantías en los productos o servicios que se adquieran cumplan con los estándares mínimos de calidad.

Esto demuestra la importancia de la participación activa de los médicos en la contratación pública para la adquisición de insumos, medicamentos y equipos biomédicos, por varias razones:

### **1. Conocimiento especializado:**

Los médicos poseen un conocimiento profundo y especializado en la naturaleza y requerimientos de los insumos médicos, medicamentos y equipos biomédicos. Su participación garantiza que las adquisiciones estén alineadas con las

---

necesidades clínicas específicas y que los productos adquiridos sean adecuados para su uso en entornos médicos.

## **2. Optimización de recursos:**

La participación médica contribuye a la optimización de recursos al asegurar que los insumos y medicamentos adquiridos sean los más efectivos y eficientes desde el punto de vista clínico. Esto no solo mejora la calidad de la atención médica, sino que también evita gastos innecesarios en productos que no cumplen con los estándares requeridos.

## **3. Selección de medicamentos efectivos:**

La elección de medicamentos es un aspecto crítico para el tratamiento de enfermedades. La intervención directa de los médicos en la selección garantiza la adquisición de medicamentos efectivos, basados en la evidencia científica y adaptada a las condiciones de salud prevalentes.

## **4. Garantía de calidad y seguridad:**

La seguridad del paciente y la calidad de los productos médicos son prioridades fundamentales. La participación médica en la contratación pública asegura que los insumos y equipos cumplan con los estándares de calidad y seguridad, minimizando riesgos para los pacientes.

## **5. Alineación con protocolos clínicos:**

Los médicos pueden garantizar que los insumos y medicamentos adquiridos estén alineados con los protocolos clínicos establecidos, contribuyendo así a una atención médica coherente y de alta calidad.

## **6. Evaluación de equipos biomédicos:**

La participación de los médicos es esencial al evaluar y seleccionar equipos biomédicos. Su experiencia permite asegurar que estos equipos cumplan con los requisitos técnicos necesarios para proporcionar atención médica de manera eficaz.

---

### **7. Eficiencia en la cadena de suministro:**

La participación médica facilita una cadena de suministro más eficiente al garantizar la disponibilidad oportuna de insumos esenciales. Esto evita interrupciones en la atención médica debido a la falta de suministros.

### **8. Adaptación a avances tecnológicos:**

Dada la rápida evolución de la tecnología médica, la participación de los médicos es esencial para evaluar y adoptar nuevas tecnologías y equipos biomédicos que puedan mejorar la prestación de servicios de salud.

### **9. Fomento de la transparencia:**

La participación médica en la contratación pública también contribuye a la transparencia y la ética en el proceso, ya que los profesionales de la salud pueden garantizar que las decisiones se tomen en beneficio de los pacientes y no estén influenciadas por intereses externos.

La incorporación activa de los médicos en la contratación pública y adquisición de insumos, medicamentos y equipos biomédicos no solo mejora la eficacia y la eficiencia del sistema de salud, sino que también garantiza una atención médica de calidad y segura para la población. Su experiencia clínica directa aporta un valor significativo a todo el proceso de adquisición y contribuye a un sistema de salud más robusto y centrado en el paciente.

## **Impacto en la adquisición de insumos médicos**

La adquisición de insumos médicos es un componente crítico en el funcionamiento efectivo de cualquier sistema de atención médica. Desde materiales quirúrgicos hasta suministros para el tratamiento de enfermedades específicas, la calidad de estos insumos no solo afecta directamente la eficacia de los tratamientos sino también los costos asociados y la eficiencia general en la prestación de servicios de salud. La participación activa de profesionales médicos en este proceso puede marcar la diferencia entre un sistema de suministro eficiente y uno que carece de los elementos necesarios para ofrecer un estándar de atención óptimo.

---

### ***Importancia estratégica de la experiencia clínica en la adquisición de insumos médicos:***

La experiencia clínica directa de los médicos desempeña un papel crucial en la toma de decisiones vinculadas a la adquisición de insumos médicos, generando impactos significativos en la calidad asistencial y la eficiencia operativa de los sistemas de salud.

Este contacto directo y constante con los pacientes confiere a los profesionales médicos una perspectiva única que va más allá de las especificaciones técnicas de los productos. La comprensión empática de las necesidades y desafíos individuales de los pacientes se convierte en un factor clave en la toma de decisiones en la adquisición de insumos.

En este sentido, la evaluación práctica de los médicos va más allá de las especificaciones técnicas de los insumos médicos, considerando factores como la facilidad de uso, la compatibilidad con los procedimientos existentes y la integración efectiva en el flujo de trabajo clínico. Este enfoque pragmático garantiza que la adquisición se ajuste de manera precisa a las dinámicas reales del entorno clínico.

La experiencia clínica también confiere a los médicos un conocimiento profundo de las necesidades clínicas específicas, desde las demandas de intervenciones quirúrgicas hasta los requisitos particulares de tratamientos médicos. Este entendimiento contextual permite una selección más precisa y acertada de los insumos, evitando adquisiciones genéricas que podrían no satisfacer las demandas específicas de ciertos procedimientos o tratamientos.

La conexión intrínseca entre la experiencia clínica y la adquisición de insumos se traduce directamente en la optimización de los procesos asistenciales. La selección informada de insumos médicos mejora no solo la calidad del tratamiento, sino también la eficiencia en la ejecución de procedimientos clínicos.

La colaboración estrecha entre los profesionales médicos y los responsables de adquisiciones potencia aún más la importancia estratégica de la experiencia clínica. Esta sinergia mejora la calidad de la toma de decisiones en la adquisición

---

y enriquece la gestión de insumos médicos al combinar conocimientos clínicos con habilidades de gestión.

La inclusión de la experiencia clínica en la adquisición de insumos médicos no solo impacta en la eficiencia operativa, sino que también promueve una atención médica centrada en el paciente. La personalización de la selección de insumos en función de las necesidades específicas de los pacientes refleja un compromiso genuino con la entrega de atención médica de calidad.

De esta forma, la integración efectiva de la experiencia clínica en la gestión de insumos representa un paso significativo hacia sistemas de salud más resilientes, adaptativos y centrados en proporcionar una atención óptima y personalizada a cada individuo. La participación activa de los médicos en el proceso de adquisición no solo mejora la calidad asistencial, sino que también fortalece la confianza entre los profesionales de la salud y los pacientes, creando un entorno de atención más completo y satisfactorio.

### ***Garantizando la calidad a través de la participación médica:***

La calidad de los insumos médicos se erige como un pilar fundamental para el éxito de cualquier intervención médica. En este contexto, la participación activa de los médicos en el proceso de adquisición se convierte en un factor determinante para asegurar la excelencia en la atención sanitaria. Esta participación va más allá de una simple supervisión; implica una evaluación crítica de la calidad de los productos disponibles en el mercado, llevada a cabo por profesionales con una comprensión profunda de las complejidades clínicas.

El involucramiento directo de los médicos en el proceso de adquisición capacita a estos profesionales para identificar con precisión las características específicas que son esenciales para el éxito de los tratamientos médicos. Esta capacidad de discernimiento va más allá de las especificaciones técnicas, abarcando aspectos prácticos y clínicos que impactan directamente en la eficacia de las intervenciones médicas.

Al garantizar que solo se adquieran productos que cumplan con los estándares más exigentes, la participación médica en la selección de insumos contribuye a

---

la construcción de un arsenal terapéutico de alta calidad. Este enfoque se traduce en una atención médica basada en la evidencia, donde los insumos seleccionados están respaldados por la experiencia clínica y son adecuados para abordar las necesidades específicas de los pacientes.

La inclusión de criterios clínicos en la selección de insumos no solo es un ejercicio de calidad, sino que también fomenta una adaptación dinámica a las necesidades cambiantes de la atención médica. Los médicos, al tener en cuenta las condiciones clínicas y las demandas de tratamiento, contribuyen a la creación de un enfoque más flexible y personalizado en la gestión de insumos médicos.

Además, esta participación directa de los médicos en la adquisición de insumos establece un vínculo intrínseco entre la investigación clínica y la práctica cotidiana. Los profesionales médicos se convierten en agentes activos en la promoción de una cultura de mejora continua, impulsada por la búsqueda constante de insumos que no solo cumplan con estándares actuales, sino que también anticipen y aborden las tendencias emergentes en el ámbito de la salud.

En conclusión, la participación médica en la garantía de calidad en la adquisición de insumos médicos no solo es un proceso de selección, sino una estrategia integral para elevar los estándares de atención sanitaria. Al fusionar la experiencia clínica con la selección cuidadosa de insumos, se crea un entorno propicio para la innovación, la eficacia terapéutica y la adaptabilidad a las necesidades cambiantes de la atención médica moderna. Este enfoque integrado refleja un compromiso inquebrantable con la mejora continua y la entrega de atención médica de la más alta calidad.

### ***Reducción de costos innecesarios a través de la experiencia clínica:***

La participación activa de los médicos en la gestión de insumos médicos no solo se limita a la mejora de la calidad, sino que también desencadena un impacto significativo en la optimización de los costos asociados. La experiencia clínica, al otorgar a los médicos una comprensión profunda de las necesidades de

---

tratamiento, les capacita para identificar insumos equivalentes o alternativas más económicas sin sacrificar la calidad del cuidado proporcionado.

En este sentido, la participación médica se convierte en un mecanismo estratégico para el discernimiento entre productos esenciales y opciones redundantes o de menor calidad. La capacidad de los médicos para evaluar críticamente la eficacia de los insumos y discernir su impacto real en los resultados del tratamiento resulta fundamental. Esta evaluación informada, basada en la experiencia clínica directa, se traduce en una reducción significativa de los costos operativos, liberando recursos que pueden ser redirigidos hacia áreas críticas de la atención médica.

La identificación de insumos equivalentes o más económicos no solo se traduce en una eficiencia financiera, sino que también promueve la sostenibilidad a largo plazo de los sistemas de salud. La participación médica en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición permite una gestión más eficiente de los recursos financieros, evitando inversiones innecesarias en insumos que no aportan un valor sustancial al tratamiento de los pacientes.

Además, este enfoque basado en la experiencia clínica contribuye a la creación de protocolos de adquisición más flexibles y adaptativos. Los médicos, al estar familiarizados con diversas opciones de insumos, pueden colaborar con los responsables de adquisiciones para desarrollar estrategias que no solo reduzcan costos, sino que también anticipen y respondan de manera proactiva a las fluctuaciones en la disponibilidad y costos de los insumos médicos en el mercado.

La reducción de costos innecesarios a través de la participación médica se posiciona así como un componente esencial en la búsqueda de una atención médica más eficiente y asequible. La capacidad de los médicos para optimizar los recursos financieros sin sacrificar la calidad del tratamiento refleja un enfoque integral hacia la gestión de insumos, donde la experiencia clínica se convierte en un catalizador para la eficacia operativa y la mejora continua en la atención sanitaria.

---

### ***Mejora de la eficiencia en la atención médica:***

La eficiencia en la atención médica se erige como un pilar fundamental en la búsqueda constante de sistemas de salud más efectivos y centrados en el paciente. En este contexto, la participación activa de los médicos en la adquisición de insumos médicos surge como un elemento crucial para alcanzar este objetivo, al proporcionar una conexión directa entre las necesidades clínicas y las decisiones estratégicas relacionadas con los suministros médicos.

La experiencia clínica directa brinda a los médicos un conocimiento de primera mano sobre las complejidades y desafíos que caracterizan el entorno clínico. Esta perspectiva privilegiada permite a los médicos no solo comprender las necesidades específicas de los pacientes, sino también identificar de manera proactiva las oportunidades de mejora en los procesos de atención médica.

La colaboración entre los médicos y los responsables de la adquisición se convierte en un catalizador para el desarrollo de procesos más eficientes. La comprensión detallada de las prácticas clínicas permite una selección cuidadosa de insumos que se ajustan de manera óptima a los procedimientos médicos existentes. Este enfoque, respaldado por la experiencia clínica, elimina la redundancia de productos y simplifica los procesos, agilizando así la prestación de servicios de salud.

La eliminación de productos redundantes no solo reduce la carga de trabajo en los procedimientos médicos, sino que también tiene un impacto directo en la reducción de los tiempos de espera para los pacientes. La eficiencia derivada de la participación médica en la adquisición de insumos se traduce en una experiencia general del paciente más fluida y satisfactoria.

La mejora de la eficiencia en la atención médica, facilitada por la participación activa de los médicos en la gestión de insumos, va más allá de la optimización de procesos. También se traduce en una asignación más eficiente de recursos, ya que los médicos, al conocer las necesidades específicas de su entorno clínico, pueden dirigir los recursos hacia áreas críticas que impactan directamente en la calidad de la atención médica.

---

Por consiguiente, la participación médica en la adquisición de insumos médicos se presenta como un elemento indispensable para la mejora continua de la eficiencia en la atención médica. La conexión directa entre los profesionales médicos y los responsables de adquisiciones no solo agiliza los procesos y mejora la experiencia del paciente, sino que también fomenta una gestión más inteligente de los recursos, allanando el camino hacia sistemas de salud más eficientes, centrados en el paciente y sostenibles a largo plazo..

### ***Decisión sobre equipos biomédicos:***

La selección y adquisición de equipos biomédicos constituyen una etapa crítica en el fortalecimiento de la infraestructura médica. En este contexto, se examinará el impacto significativo que la participación médica puede tener en el proceso de toma de decisiones, asegurando la elección de equipos que cumplen con los estándares clínicos, tecnológicos y de seguridad esenciales.

La participación médica en la decisión sobre equipos biomédicos se basa en la comprensión única que los profesionales de la salud tienen de las necesidades clínicas y de los desafíos inherentes al entorno hospitalario. Este conocimiento profundo permite una evaluación crítica de las capacidades técnicas de los equipos propuestos, garantizando que estos cumplan con los rigurosos estándares clínicos necesarios para brindar atención médica de alta calidad.

La influencia de los médicos no solo se limita a aspectos clínicos, sino que también se extiende a consideraciones tecnológicas y de seguridad. Al estar inmersos en la práctica diaria, los médicos son capaces de identificar las características tecnológicas que facilitarán y mejorarán los procesos clínicos. Asimismo, su perspectiva orientada hacia la seguridad del paciente contribuye a la elección de equipos que cumplen con los más altos estándares de seguridad, minimizando riesgos y optimizando la protección del paciente.

La optimización de la atención a los pacientes es el resultado tangible de la participación médica en la decisión sobre equipos biomédicos. La elección informada de equipos no solo garantiza el cumplimiento de estándares clínicos y tecnológicos, sino que también se traduce en una infraestructura médica más

---

eficiente y adaptable. Esta mejora en la infraestructura contribuye a la prestación de servicios de salud más efectivos, reduciendo tiempos de diagnóstico y tratamiento, y mejorando la experiencia general del paciente.

### ***Oportunidades innovadoras y desafíos:***

El análisis de las oportunidades innovadoras y los desafíos inherentes a la participación médica en la gestión pública de la salud en Ecuador revela un panorama complejo y dinámico. En este contexto, es esencial explorar a fondo las posibilidades que se presentan al incorporar activamente a los profesionales de la salud en los procesos de toma de decisiones y gestión de recursos en el ámbito público.

Una de las oportunidades más destacadas reside en el potencial transformador de la participación médica en la mejora de los sistemas de adquisición de recursos en el sector de la salud. La colaboración directa entre los profesionales médicos y los responsables de la toma de decisiones puede catalizar iniciativas pioneras que optimicen la eficiencia, la calidad y la equidad en la distribución de recursos. Este enfoque innovador no solo permitiría una asignación más precisa de presupuestos, sino que también fomentaría una toma de decisiones más informada y sensible a las necesidades reales de la población.

Sin embargo, junto con estas oportunidades, surgen desafíos que demandan una cuidadosa consideración. Uno de los principales obstáculos radica en la necesidad de superar las barreras institucionales y culturales que podrían obstaculizar la plena integración de la participación médica. La resistencia al cambio y la falta de estructuras flexibles pueden dificultar la implementación efectiva de estas iniciativas.

Además, es imperativo abordar la cuestión de la capacitación y el desarrollo profesional continuo para los médicos que participan activamente en la gestión pública de la salud. La preparación adecuada es esencial para asegurar que estos profesionales estén debidamente equipados con las habilidades necesarias para desempeñar roles más allá de la práctica clínica, incluyendo la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de los recursos.

---

Para superar estos desafíos, se pueden proponer soluciones prácticas y específicas. La implementación gradual de programas de capacitación, el establecimiento de plataformas de comunicación efectivas entre los profesionales médicos y los responsables de la gestión, y la creación de incentivos para la participación activa son estrategias que pueden fortalecer la integración de la participación médica en la gestión pública de la salud.

Al abordar estos aspectos de manera integral y proactiva, es posible allanar el camino para un sistema de salud más eficiente, equitativo y centrado en las necesidades reales de la población. La colaboración entre los profesionales médicos y los responsables de la toma de decisiones puede convertirse en un catalizador crucial para el avance positivo en el ámbito de la salud pública en el país.

### **Transformación a través de la participación médica: Decisión sobre equipos biomédicos**

La adquisición de insumos médicos es un componente crítico en el funcionamiento efectivo de cualquier sistema de atención médica. Desde materiales quirúrgicos hasta suministros para el tratamiento de enfermedades específicas, la calidad de estos insumos no solo afecta directamente la eficacia de los tratamientos sino también los costos asociados y la eficiencia general en la prestación de servicios de salud. La participación activa de profesionales médicos en este proceso puede marcar la diferencia entre un sistema de suministro eficiente y uno que carece de los elementos necesarios para ofrecer un estándar de atención óptimo.

#### ***Enfoque especializado en la selección de equipos biomédicos- más allá de lo técnico:***

La selección de equipos biomédicos es un proceso multidimensional que va más allá de las simples especificaciones técnicas. Se convierte en un arte y una ciencia que requiere una comprensión profunda de las necesidades clínicas específicas, donde la participación médica desempeña un papel crucial. Este

---

análisis explorará en detalle el enfoque especializado que aporta la participación médica en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición de equipos biomédicos, destacando su impacto en la optimización de la atención médica.

Desde el contexto multidisciplinario la complejidad de la atención médica contemporánea implica una interconexión de disciplinas y la necesidad de considerar no solo los aspectos técnicos de los equipos biomédicos, sino también cómo estos se integran en el entorno clínico. La participación médica trae consigo un enfoque multidisciplinario que tiene en cuenta no solo las características tecnológicas, sino también la interacción con el personal médico, la eficiencia operativa y, lo más importante, la mejora directa de la atención al paciente.

A partir de las necesidades clínicas específicas, cada entorno clínico tiene necesidades únicas y desafíos específicos. La participación médica garantiza una evaluación cuidadosa de estas necesidades clínicas, considerando factores como el tipo de pacientes atendidos, las condiciones médicas prevalentes y los flujos de trabajo clínicos. Este enfoque específico permite la selección de equipos que se adapten de manera óptima a las demandas particulares de cada unidad médica.

La integración efectiva de los equipos biomédicos en los sistemas existentes es esencial para garantizar una atención fluida y coordinada. La participación médica se enfoca en evaluar la interoperabilidad de los equipos, asegurando que puedan comunicarse eficientemente con otros sistemas, como registros médicos electrónicos y plataformas de monitoreo, mejorando así la continuidad de la atención.

En este sentido, la participación médica aporta una riqueza de experiencia clínica que no se puede replicar mediante simples especificaciones técnicas. Los médicos, al estar directamente involucrados en la atención al paciente, tienen una comprensión única de cómo los equipos afectarán los procesos clínicos y, en última instancia, la experiencia del paciente.

---

La experiencia clínica permite a los médicos evaluar cómo la introducción de nuevos equipos afectará los procesos clínicos existentes. Desde la admisión del paciente hasta el seguimiento postoperatorio, la participación médica se enfoca en garantizar que los equipos mejoren la eficiencia en cada etapa, minimizando el impacto negativo en los flujos de trabajo ya establecidos. Estos aportan una mentalidad de mejora continua basada en su experiencia práctica. Esto implica una evaluación constante de cómo los equipos están funcionando en la práctica, permitiendo ajustes y optimizaciones en tiempo real para abordar cualquier desafío que pueda surgir.

En términos generales, la participación médica en esta área permitiría una evaluación rigurosa de los riesgos, beneficios de cada equipo considerado, así como los beneficios potenciales que impactarán positivamente en la atención al paciente, al tiempo que se minimizan los posibles riesgos asociados.

***“La participación médica asegura que los equipos seleccionados cumplan con los estándares éticos y de seguridad más altos, evitando compromisos que puedan poner en riesgo la integridad y el bienestar de los pacientes”***

En este contexto, la participación médica emerge como una herramienta clave para abordar estos desafíos. La toma de decisiones en la selección de medicamentos, la adquisición de insumos médicos y la elección de equipos biomédicos son procesos críticos que requieren un entendimiento profundo de las necesidades clínicas específicas. La participación médica no solo aporta un enfoque especializado, considerando la idoneidad de los tratamientos desde una perspectiva clínica, sino que también garantiza la seguridad y eficacia de los productos y servicios adquiridos.

En el ámbito de la contratación pública, la participación médica va más allá de simplemente cumplir con los requisitos técnicos y legales. Se convierte en un catalizador para la optimización de procesos, asegurando que la adquisición de bienes y servicios esté alineada con las necesidades reales de la salud pública. La participación de los médicos en la evaluación de proveedores y la toma de

---

decisiones relacionadas con la contratación se convierte en un mecanismo para garantizar la calidad, la oportunidad y la eficiencia en los servicios de salud.

No solo tiene un impacto localizado en la adquisición de medicamentos y equipos; sus implicaciones se extienden a la eficiencia general del sistema de salud. Desde la planificación basada en presupuestos hasta la supervisión de proveedores y la mejora continua de procesos, la participación médica se convierte en un hilo conductor que conecta puntos críticos para lograr una gestión pública de la salud más eficiente y efectiva.

Bajo estas consideraciones, para encaminar la gestión Pública de la Salud hacia un proceso más eficiente y centrado en el paciente, la participación médica se erige como un factor transformador. Desde la toma de decisiones en la selección de medicamentos hasta la elección de equipos biomédicos e insumos, la presencia activa de los médicos garantiza una gestión más informada, centrada en el paciente y eficiente. Este enfoque no solo aborda desafíos específicos, sino que también sienta las bases para una gestión pública de la salud más integral y adaptativa. Para el futuro, fomentar y fortalecer la participación médica en la toma de decisiones debería ser una prioridad, permitiendo así una evolución continua hacia un sistema de salud que garantice el bienestar de la sociedad ecuatoriana.

---



## Capítulo V: Colaboración y perspectivas innovadoras para el futuro

El futuro de la gestión pública de la salud en Ecuador se perfila como un terreno fértil para la colaboración efectiva entre médicos y entidades gubernamentales. Este capítulo explora cómo esta colaboración puede convertirse en un factor relevante para superar los desafíos sistémicos y cómo las perspectivas innovadoras pueden direccionar la gestión de este sector hacia sistemas de salud transparentes y centrados en el paciente.

### **Colaboración efectiva: La clave del éxito**

La colaboración efectiva entre médicos y entidades gubernamentales emerge como un elemento crítico para optimizar la gestión de la salud pública en Ecuador. Esta relación impulsa acciones estratégicas que permiten el fortalecimiento del sistema de salud de manera coordinada y enfocada.

#### ***Restos de la colaboración actual en Ecuador:***

- **Comunicación fragmentada:** La falta de una comunicación fluida entre médicos y entidades gubernamentales ha sido un desafío constante. Las brechas en la comunicación pueden dar lugar a malentendidos, falta de alineación en objetivos y, en última instancia, a decisiones subóptimas en la gestión de la salud pública.

La información clínica relevante no siempre se transmite de manera eficaz entre los profesionales médicos y las autoridades gubernamentales. Esto puede resultar en malentendidos sobre las necesidades reales del sistema de salud y limitar la capacidad de respuesta ante emergencias médicas.

La participación de médicos en la formulación de estrategias y políticas de salud a menudo se ve limitada. La falta de inclusión activa en la toma de decisiones estratégicas impide aprovechar plenamente la experiencia clínica para abordar los desafíos específicos del ámbito médico.

La utilización de tecnologías de comunicación desactualizadas puede obstaculizar la rápida transmisión de información. La adopción de sistemas modernos de gestión de datos y comunicación podría superar esta barrera, mejorando la eficiencia y eficacia de la colaboración.

---

- Diferencias en la Visión y Prioridades entre los profesionales médicos y las entidades gubernamentales han generado tensiones. Es fundamental abordar estas diferencias para garantizar una colaboración armoniosa y orientada a metas comunes.

Las diferencias en cómo se abordan y priorizan los problemas de salud pueden generar tensiones. Mientras que los médicos pueden centrarse en aspectos clínicos y de atención directa al paciente, las entidades gubernamentales pueden tener una perspectiva más amplia que incluye consideraciones económicas y logísticas.

La ausencia de un consenso claro sobre los objetivos a largo plazo puede afectar la planificación estratégica. Establecer metas compartidas y alinear las visiones permitirá una colaboración más efectiva en la gestión de la salud pública.

- Barreras Burocráticas: La complejidad burocrática puede obstaculizar la toma de decisiones ágil. La rigidez en los procedimientos administrativos a menudo ralentiza la implementación de iniciativas conjuntas, afectando la capacidad de respuesta del sistema de salud.

### ***Modelos exitosos de involucramiento activo de médicos en contratación pública:***

La integración activa de médicos en los procesos de contratación pública emerge como un componente esencial para fortalecer la eficacia y eficiencia de los sistemas de salud a nivel global. Modelos exitosos de involucramiento activo de médicos en la contratación pública no solo representan una sinergia entre la experiencia clínica y la gestión gubernamental, sino que también destacan prácticas innovadoras que han transformado positivamente la adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos. Estos modelos, ejemplificados en diversas naciones, no solo demuestran la importancia de una colaboración estrecha entre profesionales de la salud y entidades gubernamentales, sino que también resaltan cómo esta cooperación puede conducir a decisiones más informadas, mejorando la calidad de la atención médica y optimizando el uso de los recursos públicos. En este contexto, exploraremos algunos de estos modelos

---

ejemplares que han marcado pauta al involucrar a médicos de manera activa y efectiva en los procesos de contratación pública, brindando lecciones valiosas para el fortalecimiento de los sistemas de salud, con énfasis en el caso específico de Ecuador.

### **Reino Unido: Evaluación clínica en la adquisición de medicamentos**

En el Reino Unido, los médicos desempeñan un papel crucial en la evaluación clínica de medicamentos durante los procesos de contratación pública. Comités clínicos revisan la eficacia y seguridad de los medicamentos propuestos, garantizando una toma de decisiones informada y centrada en el bienestar del paciente.

### **Australia: Colaboración en la adquisición de equipos biomédicos**

En Australia, los médicos participan activamente en la selección de equipos biomédicos durante los procesos de contratación. Su experiencia directa contribuye a la identificación de tecnologías innovadoras y asegura que los equipos seleccionados cumplan con los estándares clínicos y las necesidades específicas de los profesionales de la salud.

### **Canadá: Evaluación clínica de insumos médicos**

Canadá incorpora la evaluación clínica de insumos médicos como parte integral de los procesos de contratación. Comités integrados por médicos especializados revisan la idoneidad y eficacia de los insumos propuestos, asegurando que cumplan con los requisitos clínicos y contribuyan a la mejora de la atención médica.

### **Suecia: Participación en procesos de selección de insumos**

En Suecia, los médicos participan activamente en los procesos de selección de insumos médicos. Su conocimiento directo de las necesidades clínicas y las demandas del entorno hospitalario garantiza la elección de insumos que optimizan la eficiencia y la calidad de la atención médica.

Estos ejemplos ilustran cómo la participación activa de médicos en los procesos de contratación pública de medicamentos, insumos y equipos biomédicos

---

contribuye a decisiones más acertadas, garantizando la calidad y eficacia de los productos adquiridos, así como una gestión más eficiente de los recursos públicos.

## **Colaboración a nivel nacional, descentralizado e internacional en la gestión de salud pública**

La colaboración efectiva entre médicos y diversas instancias gubernamentales a nivel nacional, descentralizado e internacional se revela como un pilar fundamental para fortalecer los sistemas de salud, abordando desafíos de manera integral y promoviendo la eficacia en la gestión pública de la salud en Ecuador.

### ***Gobierno Nacional:***

La colaboración entre médicos y el gobierno nacional no solo es una sinergia necesaria, sino un componente esencial para el desarrollo y la implementación de políticas y programas de salud efectivos a nivel nacional. La participación activa de médicos en este proceso desempeña un papel crucial al aportar perspectivas fundamentales que surgen de su experiencia clínica directa.

La formulación de políticas de salud debe ser un proceso inclusivo y basado en la realidad del terreno, donde la participación de médicos permite una comprensión más profunda de las necesidades de la población. La toma de decisiones estratégicas informadas por profesionales de la salud garantiza que las políticas se diseñen considerando no solo los aspectos teóricos, sino también las dinámicas prácticas de la atención médica cotidiana.

La colaboración a nivel nacional también se traduce en una mayor efectividad en la implementación de programas de salud. La presencia activa de médicos en la planificación y ejecución de estas iniciativas asegura que estén alineadas con las condiciones reales de los pacientes y los profesionales de la salud. Asimismo, la capacidad de respuesta a desafíos inesperados o emergencias de salud pública se fortalece cuando existe una colaboración estrecha entre médicos y entidades gubernamentales a nivel nacional.

---

En este contexto, la sinergia entre médicos y el gobierno nacional se perfila como un catalizador para el desarrollo de estrategias innovadoras y efectivas que aborden las complejidades de la atención médica en Ecuador. La siguiente sección explorará cómo esta colaboración puede extenderse a los gobiernos descentralizados para adaptar aún más las políticas y programas a las realidades específicas de cada región.

### ***Gobiernos Descentralizados:***

La importancia de la colaboración entre médicos y gobiernos locales en la gestión de la salud se destaca por la necesidad de adaptar estrategias a las realidades únicas de cada región. La descentralización no solo reconoce la diversidad geográfica y cultural de Ecuador, sino que también facilita respuestas más ágiles y personalizadas a las necesidades específicas de las comunidades locales.

La colaboración descentralizada brinda la oportunidad de diseñar políticas y programas de salud que se ajusten de manera precisa a las condiciones particulares de cada región. La presencia activa de médicos en este proceso es esencial para asegurar que las estrategias sean clínicamente relevantes y efectivas. La comprensión detallada de las dinámicas locales, aportada por profesionales de la salud, garantiza una atención médica más cercana y contextualizada.

La adaptabilidad se convierte en una fortaleza cuando médicos y autoridades locales trabajan de la mano. La colaboración estrecha facilita la identificación temprana de desafíos específicos de la región y permite ajustar las políticas de salud en consecuencia. Además, la participación comunitaria se ve reforzada, ya que la presencia activa de médicos en el diseño e implementación de programas fomenta la confianza y la aceptación por parte de la población local.

El éxito de programas de prevención y atención médica a nivel local depende en gran medida de la colaboración efectiva entre médicos y gobiernos descentralizados. La sección siguiente explorará cómo la colaboración a nivel

---

internacional puede enriquecer aún más este enfoque, proporcionando recursos adicionales y conocimientos especializados.

### ***Organizaciones Internacionales:***

La colaboración entre médicos y organizaciones internacionales se presenta como una puerta abierta a un amplio espectro de recursos, conocimientos y apoyo técnico que tienen el potencial de robustecer significativamente la capacidad del sistema de salud en Ecuador. Al considerar cómo médicos y entidades gubernamentales pueden cooperar con estos organismos, se abre la posibilidad de una gestión de la salud con una perspectiva más global y enriquecedora.

La colaboración con organismos internacionales ofrece un acceso valioso a recursos financieros, tecnológicos y humanos que, de otra manera, podrían ser limitados. La inversión en infraestructura médica, la formación continua del personal sanitario y la implementación de tecnologías innovadoras son áreas que pueden beneficiarse enormemente de la colaboración internacional. Este intercambio de conocimientos y recursos contribuye directamente a elevar los estándares de atención médica en Ecuador.

La participación activa de médicos en este proceso es esencial para asegurar que la colaboración internacional esté alineada con las necesidades reales del sistema de salud ecuatoriano. Su experiencia clínica directa proporciona una visión valiosa que puede guiar la implementación de programas y proyectos de manera más efectiva y sostenible a largo plazo.

Además, la colaboración con organizaciones internacionales no solo beneficia al sistema de salud en términos de recursos tangibles, sino que también fomenta el intercambio de mejores prácticas y estándares clínicos a nivel global. Esto contribuye a la construcción de un sistema de salud más robusto, adaptable y en constante evolución.

En conjunto, la colaboración a nivel nacional, descentralizado e internacional emerge como un enfoque integral que maximiza los recursos disponibles, promueve la equidad en la atención médica y fortalece la resiliencia de los

---

sistemas de salud en Ecuador. Analizar estos niveles de colaboración proporciona una visión holística de cómo médicos y entidades gubernamentales pueden trabajar en conjunto para construir un sistema de salud robusto, transparente y centrado en el paciente.

### Perspectivas futuras: La participación médica en la contratación pública de salud

La participación activa de los médicos en la contratación pública para la adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos plantea un horizonte prometedor para el futuro de la gestión de la salud en Ecuador. Esta colaboración estratégica entre profesionales de la salud y entidades gubernamentales se proyecta como un motor de transformación, con diversas perspectivas que vislumbran un sistema de salud centrado en las necesidades de la población.

En la tabla 2 se puede observar los beneficios que podrían alcanzarse con la incorporación de los médicos en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos:

**Tabla 2.** Beneficios de la incorporación de los médicos en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos

Beneficio	Perspectiva
Optimización de Procesos y Toma de Decisiones	La participación médica no solo implica la selección de tratamientos y tecnologías adecuadas, sino también la optimización de los procesos de contratación. La implementación de tecnologías innovadoras y la simplificación de procedimientos administrativos pueden acelerar la toma de decisiones, garantizando una respuesta más ágil a las necesidades de la población.

Enfoque Preventivo y salud pública	La inclusión activa de médicos en la contratación pública promoverá un enfoque más preventivo y orientado a la salud pública. La adquisición estratégica de medicamentos e insumos destinados a programas de prevención puede impactar positivamente en la reducción de enfermedades y en la promoción de estilos de vida saludables.
Innovación Tecnológica y Actualización Constante	La participación médica en la contratación de equipos biomédicos propicia la incorporación de tecnologías de vanguardia. La actualización constante de equipos médicos garantiza la prestación de servicios de salud con estándares internacionales, mejorando la capacidad diagnóstica y terapéutica del sistema de salud.
Evaluación Continua y Retroalimentación	La colaboración continua entre médicos y entidades gubernamentales abre la puerta a un proceso de evaluación constante. La retroalimentación directa de los profesionales de la salud permite ajustar estrategias, corregir desviaciones y mejorar la eficiencia de los programas de adquisición.
Desarrollo de Capacidades Locales	La participación médica en la contratación pública puede impulsar el desarrollo de capacidades locales. La formación y actualización del personal de salud en la gestión de compras públicas fortalece el conocimiento interno y reduce la dependencia de recursos externos.

Transparencia y Rendición de Cuentas	La implicación de médicos en procesos de contratación no solo garantiza la idoneidad clínica, sino también promueve la transparencia y la rendición de cuentas. La apertura en la toma de decisiones contribuye a construir la confianza tanto en el sistema de salud como en las instituciones gubernamentales.
--------------------------------------	--

Fuente: La autora, 2023.

La participación de médicos en la contratación pública para la adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos se presenta como un catalizador para la mejora continua del sistema de salud en Ecuador. Estas perspectivas futuras no solo apuntan a resolver desafíos actuales, sino también a construir un sistema en constante evolución hacia estándares internacionales de calidad.

### **Acciones requeridas desde el estado nacional y los gobiernos autónomos para impulsar la participación médica en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos**

Impulsar y desarrollar la participación de los médicos en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos requiere una serie de acciones coordinadas desde el Estado Nacional del Ecuador y los Gobiernos Autónomos. Estas acciones pueden orientarse hacia la creación de políticas específicas, el fortalecimiento de capacidades y la promoción de la colaboración entre el sector público y los profesionales de la salud.

#### **1. Elaboración de políticas específicas:**

La elaboración de políticas específicas es un paso fundamental para promover y respaldar la participación activa de los médicos en los procesos de adquisición de insumos médicos. El Estado Nacional, en su rol de formulador de políticas, debe diseñar marcos normativos que reconozcan y fomenten la experiencia clínica directa de los profesionales

de la salud en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos.

Para llevar a cabo esta acción de manera efectiva, se deben considerar varios aspectos:

- **Diálogo y consulta:** Iniciar un diálogo inclusivo con representantes de la comunidad médica para comprender sus necesidades, desafíos y perspectivas en relación con la adquisición de insumos médicos. Este proceso de consulta permitirá identificar áreas específicas donde la participación de los médicos puede ser más beneficiosa.
  - **Definición de roles y responsabilidades:** Establecer claramente los roles y responsabilidades de los médicos en el proceso de adquisición. Esto incluye definir su participación en la evaluación de productos, la selección de proveedores y la revisión de especificaciones técnicas.
  - **Incorporación de expertise clínico:** Reconocer la experiencia clínica como un activo valioso en la toma de decisiones. Las políticas deben asegurar que los médicos tengan la oportunidad de aportar su conocimiento en la evaluación de la idoneidad clínica de los insumos médicos y equipos propuestos.
  - **Mecanismos de retroalimentación:** Establecer mecanismos efectivos de retroalimentación para que los médicos puedan expresar sus opiniones y sugerencias de manera continua. Esto crea un ambiente de colaboración que permite ajustes y mejoras en los procesos de adquisición.
  - **Transparencia y acceso a información:** Garantizar la transparencia en los procesos de adquisición, proporcionando a los médicos acceso oportuno y completo a información relevante. Esto incluye detalles sobre presupuestos, proveedores, resultados de procesos anteriores y cualquier cambio en las políticas.
-

- Estímulo a la innovación: Incentivar la participación de médicos en la búsqueda de soluciones innovadoras y tecnológicas en la adquisición de insumos médicos. Establecer políticas que fomenten la adopción de tecnologías emergentes que mejoren la calidad y eficiencia de la atención médica.
- Evaluación de impacto: Implementar mecanismos de evaluación de impacto para medir el efecto de la participación de los médicos en la eficacia y eficiencia de los procesos de adquisición. Utilizar los resultados para ajustar y mejorar continuamente las políticas y prácticas existentes.
- Al adoptar un enfoque proactivo en la elaboración de políticas, el Estado Nacional puede sentar las bases para una colaboración efectiva entre médicos y entidades gubernamentales, promoviendo así un sistema de salud más eficiente y centrado en las necesidades de la población.

## 2. Creación de mecanismos de participación:

La creación de mecanismos efectivos de participación es esencial para involucrar activamente a los médicos en la selección de medicamentos y equipos biomédicos. Los Gobiernos Autónomos deben desarrollar plataformas y estructuras que permitan una colaboración significativa y una toma de decisiones conjunta entre los profesionales de la salud y las entidades gubernamentales. Algunas estrategias clave incluyen:

- Comités especializados: Establecer comités conformados por médicos y expertos en salud que se centren específicamente en la evaluación y selección de medicamentos y equipos biomédicos. Estos comités pueden tener representación de diversas especialidades médicas para abordar las necesidades específicas de cada área.
  - Foros de discusión: Facilitar foros periódicos de discusión donde médicos y autoridades de salud puedan intercambiar ideas,
-

compartir experiencias y discutir sobre los avances en la adquisición de insumos médicos. Estos foros pueden ser presenciales o virtuales, permitiendo una participación más amplia y accesible.

- Plataformas en línea: Desarrollar plataformas en línea dedicadas a la interacción entre médicos y entidades gubernamentales. Estas plataformas pueden servir como espacios para presentar propuestas, realizar consultas, acceder a información relevante y participar en encuestas o votaciones.
  - Canales de retroalimentación: Implementar canales de retroalimentación efectivos que permitan a los médicos expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones en tiempo real. Estos canales pueden incluir buzones de sugerencias, formularios en línea y reuniones regulares para evaluar la efectividad de los procesos de adquisición.
  - Capacitación continua: Ofrecer programas de capacitación para médicos sobre los procesos de adquisición, regulaciones y estándares aplicables. Esto no solo fortalece la capacidad de los profesionales de la salud para participar activamente, sino que también mejora la comprensión de los desafíos y las oportunidades en el ámbito de la contratación pública.
  - Incentivos para la participación: Establecer incentivos que reconozcan y valoren la participación de los médicos en los procesos de adquisición. Esto puede incluir reconocimientos, oportunidades de desarrollo profesional y la inclusión de métricas de participación en evaluaciones de desempeño.
  - Transparencia y acceso a información: Garantizar que los médicos tengan acceso transparente a información relevante sobre los procesos de adquisición. Esto implica proporcionar documentos
-

detallados, informes de evaluación y resultados de procesos anteriores, promoviendo así una toma de decisiones informada.

- Al crear estos mecanismos de participación, los Gobiernos Autónomos pueden cultivar una cultura de colaboración entre médicos y entidades gubernamentales, mejorando la calidad y la idoneidad de los medicamentos y equipos biomédicos adquiridos, así como fortaleciendo la confianza y la transparencia en el sistema de salud.

### **3. Capacitación y formación:**

La implementación de programas de capacitación y formación continua es esencial para potenciar la participación de los médicos en la gestión de compras públicas. Tanto el Estado Nacional como los Gobiernos Autónomos deben diseñar e implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades y conocimientos de los profesionales de la salud en relación con los procesos de adquisición. Algunos aspectos clave de esta estrategia incluyen:

- **Programas específicos:** Desarrollar programas de capacitación específicos dirigidos a médicos que aborden aspectos prácticos y teóricos de la gestión de compras públicas. Estos programas pueden incluir módulos sobre normativas legales, procedimientos de contratación, evaluación de proveedores y criterios de selección.
  - **Formación en mejores prácticas:** Proporcionar formación continua sobre las mejores prácticas en la selección de insumos médicos. Esto implica compartir experiencias exitosas, lecciones aprendidas y casos de estudio relevantes que ilustren enfoques efectivos en la adquisición de medicamentos y equipos biomédicos.
  - **Acceso a recursos educativos:** Facilitar el acceso a recursos educativos actualizados, como manuales, guías y materiales de referencia en línea. Estos recursos deben ser fácilmente accesibles para que los médicos puedan consultarlos en cualquier momento y
-

mantenerse al día con los cambios en las regulaciones y procesos de adquisición.

- Colaboración con instituciones académicas: Establecer colaboraciones con instituciones académicas para ofrecer programas de formación conjuntos. La colaboración entre el sector salud y las instituciones educativas puede enriquecer la formación, proporcionando perspectivas académicas y prácticas.

- Seminarios y talleres prácticos: Organizar seminarios y talleres prácticos que permitan a los médicos aplicar sus conocimientos en situaciones simuladas de selección de insumos médicos. Estos eventos pueden fomentar la interacción entre profesionales de la salud y expertos en contratación pública.

- Evaluación continua del desempeño: Implementar sistemas de evaluación continua del desempeño para medir la eficacia de los programas de capacitación. La retroalimentación de los participantes y la adaptación constante de los programas garantizarán la relevancia y la eficacia de la formación proporcionada.

- Certificación y reconocimiento: Establecer programas de certificación que reconozcan la participación y el logro de médicos en la formación en gestión de compras públicas. Este reconocimiento puede tener implicaciones en términos de desarrollo profesional y contribuir a la valoración de la participación de los médicos en estos procesos.

La implementación de estas acciones de capacitación y formación continua asegura que los médicos estén bien equipados para desempeñar un papel activo y efectivo en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos, contribuyendo así a un sistema de salud más eficiente y centrado en las necesidades de la población.

---

#### **4. Incentivos para la participación:**

- En la búsqueda de fortalecer la participación activa de los médicos en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición de insumos médicos, es fundamental implementar incentivos que no solo reconozcan, sino que también valoren la contribución de estos profesionales. En este sentido, el Estado Nacional y los Gobiernos Autónomos tienen la oportunidad de diseñar estrategias que fomenten la participación y compromiso de los médicos en los procesos de contratación pública en el sector de la salud.
- Establecer programas de reconocimiento profesional es una vía efectiva para destacar la labor de los médicos involucrados en la toma de decisiones estratégicas. Este reconocimiento puede manifestarse a través de premios, menciones honoríficas o distinciones que resalten el impacto positivo de su participación en la mejora de la gestión de compras públicas. Además, el diseño de incentivos económicos, como bonificaciones o compensaciones adicionales, puede motivar aún más a los médicos a comprometerse activamente en estos procesos.
- Asimismo, la creación de oportunidades de desarrollo profesional puede ser un incentivo poderoso. Proporcionar acceso a programas de formación, especializaciones o participación en eventos científicos relacionados con la gestión de compras en el ámbito de la salud no solo enriquecerá el conocimiento de los profesionales médicos, sino que también los empoderará para contribuir de manera más significativa a la toma de decisiones informadas.

#### **5. Transparencia y acceso a información:**

- La transparencia y el acceso a información son elementos fundamentales para fortalecer la participación de los médicos en los procesos de adquisición de insumos médicos. En este contexto, el Estado Nacional tiene la responsabilidad de garantizar la apertura
-

y claridad en todas las fases de los procesos de contratación pública en el sector de la salud.

- Una medida esencial es la publicación accesible de información relevante relacionada con los procesos de adquisición. Esto incluye la divulgación de presupuestos asignados, detalles sobre proveedores participantes, y resultados de procesos de contratación. La disponibilidad de esta información empodera a los médicos al proporcionarles una visión integral de los recursos asignados y cómo se distribuyen en la adquisición de insumos médicos.
- Asimismo, es crucial facilitar a los médicos el acceso a plataformas que contengan datos actualizados y detallados sobre los procesos de contratación pública. Estas plataformas pueden incluir información sobre las necesidades de la institución de salud, los requisitos para proveedores, y los resultados de licitaciones anteriores. Esta transparencia no solo informa a los médicos, sino que también fomenta una participación más informada y activa en la toma de decisiones.
- La transparencia no solo se trata de proporcionar información, sino también de establecer canales de retroalimentación y consulta. Crear espacios de diálogo donde los médicos puedan expresar sus inquietudes, realizar consultas y ofrecer sugerencias en relación con los procesos de adquisición, contribuirá a una gestión más colaborativa y orientada a resultados.

#### **6. Promoción de buenas prácticas:**

- La promoción de buenas prácticas en la gestión de compras públicas a nivel local es un componente esencial para optimizar la participación de los médicos en la adquisición de insumos médicos. En este sentido, los Gobiernos Autónomos tienen la responsabilidad de liderar iniciativas que fomenten la
-

implementación y desarrollo de prácticas eficientes y éticas en los procesos de contratación pública.

- Una estrategia clave consiste en facilitar el intercambio de experiencias exitosas entre diferentes regiones. Establecer plataformas o redes que permitan a los profesionales de la salud compartir sus prácticas, lecciones aprendidas y estrategias efectivas fortalecerá la colaboración y la mejora continua en la gestión de compras públicas a nivel local.
- Además, los Gobiernos Autónomos pueden desempeñar un papel activo en la identificación y promoción de casos de éxito. Destacar ejemplos de buenas prácticas en la selección de medicamentos, insumos y equipos biomédicos no solo reconoce el esfuerzo y la eficacia, sino que también sirve como modelo inspirador para otras regiones.
- La implementación de programas de reconocimiento o premios locales por prácticas destacadas en la adquisición de insumos médicos puede incentivar la búsqueda constante de la excelencia y fomentar una competencia positiva entre distintas áreas geográficas. Este enfoque no solo eleva los estándares en la gestión de compras públicas, sino que también motiva a los médicos a desempeñar un papel activo en la mejora continua de los procesos.

#### **7. Colaboración interinstitucional:**

- La colaboración interinstitucional se presenta como un componente esencial para optimizar la participación de los médicos en los procesos de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos. Tanto el Estado Nacional como los Gobiernos Autónomos deben impulsar y fortalecer esta colaboración, estableciendo instancias de diálogo regular entre instituciones de salud, entidades gubernamentales y profesionales médicos.
-

- Fomentar la colaboración entre estas entidades proporciona un espacio para abordar desafíos comunes y encontrar soluciones conjuntas. Estas instancias de diálogo pueden tomar la forma de comités, mesas de trabajo o reuniones periódicas, donde representantes de la salud y autoridades gubernamentales puedan intercambiar conocimientos, experiencias y perspectivas.
- En este sentido, es fundamental establecer un marco de cooperación que promueva la transparencia y la comunicación efectiva. La creación de protocolos claros y procesos de interacción definidos facilita la colaboración entre las instituciones, permitiendo una respuesta más ágil y coordinada ante los retos que puedan surgir en la adquisición de insumos médicos.
- La colaboración interinstitucional también puede ser un espacio propicio para identificar oportunidades de mejora y buenas prácticas. Al compartir información sobre estrategias exitosas implementadas en diferentes contextos, se promueve un aprendizaje continuo y se enriquece la gestión de compras públicas en el sector de la salud.
- En última instancia, la colaboración interinstitucional no solo fortalece la participación activa de los médicos en la toma de decisiones, sino que también contribuye a la construcción de un sistema de salud más integrado, eficiente y centrado en las necesidades de la población ecuatoriana.

#### **8. Evaluación y mejoras:**

- La implementación de sistemas de evaluación se presenta como una herramienta esencial para medir y mejorar la participación de los médicos en los procesos de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos. Tanto el Estado Nacional como los Gobiernos Autónomos deben liderar este enfoque, estableciendo mecanismos efectivos para evaluar la efectividad de la
-

participación médica y utilizando los resultados para impulsar mejoras continuas en los procesos.

- La evaluación puede abordar diversos aspectos, como la calidad de las decisiones tomadas con la participación médica, la eficiencia de los mecanismos de participación, el impacto en la selección de insumos médicos y la alineación con las necesidades de la población. Se pueden emplear indicadores cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral de la contribución de los médicos en la toma de decisiones.
- Los resultados de la evaluación deben ser analizados de manera colaborativa entre médicos, entidades gubernamentales y otros actores relevantes. Este análisis conjunto facilita la identificación de áreas de mejora y el diseño de estrategias específicas para optimizar la participación médica en los procesos de adquisición.
- La retroalimentación recopilada a través de la evaluación se convierte en un insumo valioso para implementar mejoras continuas. Los hallazgos pueden ser utilizados para ajustar los mecanismos de participación, fortalecer la formación de los médicos en gestión de compras públicas y adaptar las políticas y procesos existentes para garantizar una participación más efectiva y alineada con los objetivos de salud pública.
- En definitiva, la evaluación y mejora continua se erigen como componentes esenciales para garantizar que la participación médica en la adquisición de insumos médicos evolucione de manera dinámica y eficaz, contribuyendo así al fortalecimiento del sistema de salud en Ecuador.

La combinación de estas acciones desde el ámbito nacional y local puede contribuir significativamente a la integración exitosa de la participación médica en la adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos, fortaleciendo así el sistema de salud en su conjunto.

---

En función de lo anteriormente planteado, fomentar y fortalecer la participación activa de médicos en los procesos de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos, es una acción direccionada para garantizar una gestión pública de la salud más eficiente y centrada en la calidad de la atención médica en Ecuador.

Así se presentan una serie de orientaciones estratégicas fundamentales para impulsar estas acciones:

**Tabla 3.** Orientaciones estratégicas para impulsar la participación de los médicos en el proceso de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos

Objetivos	Estrategia	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la conciencia sobre la importancia de la participación médica en la adquisición de insumos médicos.</li> </ul>	Sensibilización y Concientización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campañas de sensibilización en hospitales, clínicas y centros de salud.</li> <li>Organizar eventos educativos y charlas sobre la relación entre la participación médica y la mejora de la atención médica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer mecanismos efectivos para la inclusión activa de médicos en la toma de decisiones.</li> </ul>	Creación de Mecanismos de Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar comités con médicos voluntarios en cada institución.</li> <li>Desarrollar plataformas en línea para recibir opiniones y sugerencias de médicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a médicos en gestión de compras públicas</li> </ul>	Capacitación Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar con instituciones educativas para ofrecer cursos regulares.</li> <li>Crear material de formación en línea accesible para los profesionales médicos.</li> </ul>

<p>y procesos de adquisición.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistemas de evaluación y retroalimentación para mejorar continuamente la participación médica.</li> </ul>	<p>Implementación de Sistemas de Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar indicadores de evaluación en colaboración con médicos y expertos en gestión pública.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas y ajustar procesos según los resultados.</li> </ul>
	<p>Incentivos para la Participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un programa de reconocimientos públicos y premios para médicos comprometidos.</li> <li>• Explorar opciones de incentivos económicos y oportunidades de desarrollo profesional.</li> </ul>
	<p>Transparencia y Acceso a Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los sistemas de publicación de datos sobre presupuestos y proveedores.</li> <li>• Facilitar el acceso de médicos a información detallada sobre los procesos de contratación.</li> </ul>
	<p>Colaboración Interinstitucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mesas de diálogo regulares entre médicos y entidades gubernamentales.</li> <li>• Promover la formación de alianzas estratégicas para mejorar la participación médica.</li> </ul>
	<p>Evaluación y Mejora Continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un equipo dedicado a analizar los resultados y proponer mejoras.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar revisiones periódicas para evaluar la eficacia del plan de acción.</li></ul>
--	--	---

Fuente: La autora, 2023.

## EPÍLOGO

En el cierre de estas páginas, hemos explorado los intrincados desafíos que enfrenta la gestión pública de la salud en Ecuador y hemos trazado un camino hacia un futuro más saludable y sostenible. Las lecciones aprendidas a lo largo de este viaje no solo se arraigan en los datos y análisis, sino en las experiencias palpables de aquellos que día a día se esfuerzan por brindar atención médica de calidad en un entorno en constante cambio.

### *Reflexiones sobre el camino recorrido:*

Hemos descubierto que la participación activa de los médicos en los procesos de adquisición de medicamentos, insumos y equipos biomédicos es una pieza esencial del rompecabezas. A través de casos de estudio y ejemplos de otras partes del mundo, hemos aprendido que este enfoque no solo mejora la eficiencia de los procesos, sino que también eleva la calidad de la atención médica. La transparencia, la comunicación efectiva y la colaboración han emergido como pilares fundamentales en la construcción de sistemas de salud integrales.

### *El llamado a la acción:*

Este libro no es simplemente un compendio de información; es un llamado a la acción. El futuro saludable de Ecuador está intrínsecamente vinculado a la disposición de todos los actores, desde médicos y profesionales de la salud hasta autoridades gubernamentales y la sociedad en general, a

---

abrazar el cambio y la innovación. Cada página escrita es un recordatorio de que la mejora no es solo deseable, sino posible.

### ***Las soluciones propuestas:***

Hemos trazado un conjunto integral de soluciones: desde políticas específicas hasta la creación de mecanismos de participación, capacitación continua, incentivos y colaboración interinstitucional. Estas no son simples sugerencias, sino estrategias con el poder de transformar la gestión de la salud en Ecuador. La transparencia, el acceso a información, y la evaluación y mejora continua actúan como faros, guiando el camino hacia un sistema de salud más sólido y centrado en el paciente.

### ***La prescripción para un futuro saludable:***

Este epílogo sirve como la prescripción final. El medicamento es la acción, la dosis es la dedicación y el ingrediente activo es la colaboración. Al forjar un futuro saludable para Ecuador, cada actor tiene un papel vital que desempeñar. Los médicos son los guardianes de la salud, pero todos somos arquitectos del cambio.

### ***En conclusión:***

Mientras cerramos este libro, no solo damos vuelta a la última página, sino que abrimos una puerta hacia un futuro donde la participación médica no solo es valorada sino esencial. Este no es el fin, sino el comienzo de una nueva era en la gestión de la salud en Ecuador. El cambio puede ser desafiante, pero la

---

recompensa es la salud y el bienestar de todos. Juntos, forjemos un futuro saludable para Ecuador.

---

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas Caruti, D. (2021). Gestión Pública. Evaluación de programas públicos. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46795-evaluacion-programas-publicos>
- Briones Bermeo, N. P., Barreto Rosado, M. E., Zambrano Loor, L. Y., & Mastarreno Cedeño, M. P. (2021). Sistema de salud del Ecuador. Comparativo de las políticas públicas a nivel organizacional y su efecto en los servicios de salud. *Domino de las Ciencias*, 7(1), 32-49. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1624/0>
- Carpio, C., Pablo, J., Solano, B. (2021). La incidencia de la inversión pública en el sistema de salud del Ecuador período 2010–2019. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(2), 145-164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232797>
- Chóez, E. M., & Basantes, V. V. (2021). Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en la contratación pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(3). <https://observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/26>
- Chang, C. (2017). Evolución del sistema de salud de Ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 78, No. 4, pp. 452-460). UNMSM. Facultad de Medicina. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832017000400015&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832017000400015&script=sci_abstract)
- Contratación Pública, S. O. (22 de septiembre de 2023). Sistema Oficial de Contratación Pública. Obtenido de Sistema Oficial de Contratación Pública. <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/>
- Cubero Gómez, J. P., & Valdez Duffau, M. E. (2022). Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y Gobierno abierto en
-

---

entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 155-174.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-92452022000100155&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-92452022000100155&script=sci_arttext)

Espinoza Chipana, J. (2020). Fases de las contrataciones públicas y su incidencia en la mejora de las adquisiciones Municipalidad Provincial de Abancay 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62595>

Giraldo, Á. D. J. F. (2020). Configuraciones, modelos de salud y enfoques basados en la Atención Primaria en Latinoamérica, siglo XXI. Una revisión narrativa. *Gerencia y Políticas de Salud*, 19. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/28129/24632>

González-Andrade, J. M., & López-Mesa, M. J. (2021). Red de Salud Pública: distribución y estructura de unidades de salud en Cuenca, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 334-358. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/583>

Gutiérrez, J., Restrepo, R. D., & Zapata, J. S. (2017). Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas desde los enfoques, fines y funciones del Estado. *CES Derecho*, 8(2), 333–351. <https://doi.org/10.21615/cesder.8.2.7>

La Hora (2021). Ecuador pierde \$1.500 millones al año en compras públicas. <https://www.lahora.com.ec/pais/compras-publicas-ineficiencia-perdidas-fraudulentas/>

Lara, M. (2021). *La gestión administrativa-financiera y su incidencia en el uso de recursos en entidades públicas de salud, provincia, Guayas-Ecuador*. Universidad Estatal del Milagro, Tesis de maestría. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5519/2/LARA%20ROJAS%20MAYRA%20JUDITH%20-%20PROYECTO%20INVEST.pdf>

Larco Coloma, J. N. (Los modelos de atención en el marco de las políticas Públicas de salud del Ecuador, un abordaje histórico de 1967 al 2022.

---

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, trabajo de maestría.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/21496/6.%20TESIS%20-Larco%20Jesu%cc%81s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Logroño Santillán, M. A., Morillo Revelo, E. J., & Pavón Rosero, L. E. (2022). La nueva gestión pública ecuatoriana y la optimización de recursos a través de la contratación pública. *Economía y Negocios*, 13(1), 101-118.  
<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/936>

Miranzo Díaz, J. (2019). El principio de transparencia en el derecho global de la contratación pública. *Revista de Derecho Administrativo*, (18), 276-302.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7810868.pdf>

Molina Mora, J. F., & de Jesús Arrias Añez, J. C. (2022). Vulnerabilidades en la contratación pública en empresas del sector públicas en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 598-608.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000400598&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000400598&script=sci_arttext&tlng=en)

OMS (consultado el 21 de diciembre de 2023). Sistemas y Servicios de Salud.  
<https://www.paho.org/es/sistemas-servicios-salud>

Quito Esteves, A. C., Egeuz García, K. G., Iturralde Avilés, M. E., & Fabre Morales, E. J. (2022). Impacto económico en la gestión pública del uso racional de medicamentos. *CIENCIAMATRIA*, 8(2), 29-41.  
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/694>

Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocio en el Sector Público. *Podium*, 35, (pp. 69-86).  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692019000200069&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692019000200069&script=sci_arttext)

SERCOP. (2022). Tabla de montos de contratación según tipo y procedimiento. Quito: Portal de Compras Públicas Ecuador

---

Talavera, H. (2022). ¿Qué es gestión por procesos?  
<https://asesorapyme.org/2022/01/12/que-es-gestion-por-procesos/>

Witt, G. F., Ronquillo, M. C., Bravo, E. M., & Rodríguez, P. D. (2023). Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador. *RECIAMUC*, 7(2), 10-21.  
<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1086>

---



Dra. María José Augusto Álvarez

Médico por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Magíster en Gerencia Hospitalaria por la Escuela Superior Politécnica del Litoral, docente de Postgrado en Administración de empresas en la Universidad Agraria del Ecuador, Diplomado en Políticas Anticorrupción, Magíster en Administración Pública, cursando actualmente un Doctorado Ph.D. en Administración Pública y Privada.

ISBN: 978-9942-7177-6-4



9 789942 717764