

Transparencia en las Políticas Públicas de Salud en los Servicios de los Usuarios Internos. Caso de Estudio: Hospital General Manta.

Transparency in Public Health Policies in Internal User Services. Case Study: Manta General Hospital

Jesica Paola Zamora-Palma¹

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí
jzamora6833@pucesm.edu.ec**

Edith Josefina Liccioni²

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí
eliccioni@pucesm.edu.ec**

doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1905

V8-N3-1 (jun) 2023, pp. 249-263 | Recibido: 7 de abril de 2023 - Aceptado: 29 de abril de 2023 (2 ronda rev.)
Edición Especial

1 Ecuatoriana. Estudiante de la Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí.

2 PhD en Ciencias Sociales, Docente de la Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-7022>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Zamora-Palma, J., & Liccioni, E., (2023). Transparencia en las Políticas Públicas de Salud en los Servicios de los Usuarios Internos. Caso de Estudio: Hospital General Manta. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), 249-263, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1905>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El propósito de la investigación consistió en interpretar la transparencia de las políticas públicas en los servicios de los usuarios internos de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta. Metodológicamente se trató de una investigación con enfoque cualitativo, orientada por el paradigma interpretativo y por el método fenomenológico-hermenéutico, diseño descriptivo-interpretativo. Se usó la entrevista como técnica de recogida de la información y el análisis de contenido cualitativo como técnica de análisis de la información. Como informantes clave se seleccionaron tres informantes, personal que labora en la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta. Del análisis de la información emergen los siguientes hallazgos: a) los informantes refieren que en la práctica en el Hospital General de Manta no existe transparencia por la falta de socialización, de principios éticos y morales por parte de los funcionarios públicos; b) los mecanismos de transparencia de políticas públicas son la lealtad, la responsabilidad y la empatía; las herramientas de políticas públicas (gestión y atención); y las políticas de participación ciudadana: control social y rendición de cuentas; c) las estrategias o herramientas sugeridas para garantizar la transparencia de políticas públicas son el cumplimiento de deberes, promover la gestión humanitaria en los centros hospitalarios y la capacitación del personal administrativo de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta.

Palabras clave: transparencia, políticas públicas, gobernanza, gestión pública.

ABSTRACT

The purpose of the research was to interpret the transparency of public policies in the services of internal users of the Technical Subdirectorate of Diagnostic and Therapeutic Support of the Manta General Hospital. Methodologically, it was a research with a qualitative approach, guided by the interpretative paradigm and by the phenomenological-hermeneutic method, descriptive-interpretative design. The interview was used as a technique for collecting information and the analysis of qualitative content as a technique for analyzing information. Three informants were selected as key informants, personnel working in the Technical Subdirectorate of Diagnostic and Therapeutic Support of the Manta General Hospital. The following findings emerge from the analysis of the information: a) the informants report that in practice at the General Hospital of Manta there is no transparency due to the lack of socialization of ethical and moral principles on the part of public officials; b) the mechanisms of transparency of public policies are loyalty, responsibility and empathy; public policy tools (management and care); and citizen participation policies: social control and accountability; c) the strategies or tools suggested to guarantee the transparency of public policies are the fulfillment of duties, promoting humanitarian management in hospitals and training the administrative staff of the Technical Subdirectorate of Diagnostic and Therapeutic Support of the Manta General Hospital.

Key words: transparency, public policy, governance, public management.

Introducción

Una grave crisis de valores que se manifiesta en todos los aspectos de la vida cotidiana es palpable en el escenario de la sociedad ecuatoriana, al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos y del mundo; sin embargo, estos conflictos son más evidentes cuando la administración pública, los recursos estatales y su gestión están involucrados (Trujillo, 2023).

Todas las facetas de la vida nacional se ven afectadas por la corrupción, que limita la capacidad del Estado para brindar servicios básicos como atención médica, educación y vivienda a grandes segmentos de la población. La corrupción debilita la participación ciudadana y el control social, poniendo en peligro la maquinaria administrativa, la seguridad jurídica y las normas éticas en todos los niveles (Trujillo, 2023).

Entre las principales causas que pueden originar actos de corrupción sistémica y política en la República del Ecuador están: la gestión pública que viola los principios de transparencia, eficiencia, eficacia, calidad, ética, contabilidad y participación; la confusión jurídica que contribuye al crecimiento del poder discrecional de los servidores públicos; la legislación compleja y la duplicación de funciones entre varias agencias estatales en asuntos de interés público, que aminora la fiscalización del ejercicio de las funciones gubernamentales y del uso de los recursos públicos; la ausencia de voluntad política por parte de diversas autoridades nacionales o locales para prevenir y controlar la corrupción debido a que no han podido establecer una política anticorrupción coordinada.

Estos factores contribuyen a un entorno de creciente ingobernabilidad, bajo desarrollo y altos niveles de inseguridad; también afectan al sector salud, contexto de realización de la presente investigación. Ante lo expuesto, cabe considerar que, dependiendo de la administración de políticas públicas, la gestión organizacional y la práctica clínica, la mejora de la calidad y la transparencia del sistema de salud tendrá un

impacto en la optimización de los procesos de atención a la salud pública (García et al., 2017). La transparencia, uno de los componentes fundamentales de las democracias desarrolladas a nivel mundial, es más, una idea arraigada en la cultura de una nación que el resultado de la aprobación de una ley (García y Argimón, 2016). La mejora de la transparencia debe ocurrir en todas las áreas del sector público, no solo en la gestión sanitaria-asistencial.

La escasa transparencia en la aplicación de las Políticas Públicas en los Servicios a los Usuarios Internos del Hospital General Manta fue lo que motivó este estudio mediante la formulación de la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la transparencia en las políticas públicas incide en los servicios internos a los usuarios de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta? Para dar respuesta a la interrogante se plantean las siguientes directrices investigativas: la general se orientó a interpretar la transparencia de las políticas públicas en los servicios de los usuarios internos de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta; y las específicas se resumen en 1) describir la transparencia de las políticas públicas que se desarrollan en los servicios de los usuarios internos de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta; y 2) develar los mecanismos que garantizan la transparencia de las políticas públicas en el desempeño de servidoras, servidores y autoridades involucradas en las dependencias objeto de estudio.

Marco Teórico Referencial

En este apartado se ofrecen los estudios tanto internacionales como nacionales que permiten configurar el estado del arte de investigaciones adelantadas en torno al fenómeno de estudio: transparencia de políticas públicas de salud en los servicios de los usuarios internos del hospital general Manta.

En el concierto internacional, García et al., (2017) realizaron un estudio sobre *Transparencia en los resultados de la sanidad*

Tabla 1
Gestión del Talento Humano

Acepciones	E-A
La gestión del talento humano es una responsabilidad en la administración pública. Buscando que la directiva asegure que la institución tenga el personal adecuado para cumplir su misión.	Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2017).
En la administración pública, la gestión del talento humano es esencial para garantizar que se cuente con el personal adecuado para enfrentar los desafíos del entorno cambiante brindando un servicio a la ciudadanía de calidad.	López-Cabrales, A., Valle-Cabrera, R., & Herrero-Díaz, P. (2019).
La gestión del talento humano en la administración pública es fundamental para la creación de una cultura organizacional positiva y sostenible.	K e l l o u g h (2016)
La gestión del talento es importante atraer y retener al personal talentoso y motivado para asegurar la provisión de servicios públicos de alta calidad y eficientes.	A r m s t r o n g (2017)
En la administración pública, la gestión del talento es una prioridad clave para garantizar que se pueda cumplir con sus objetivos de servicio a la ciudadanía.	S o c i e t y for Human Resource Management (2020)

Nota: E/A: Especialista Autor.

pública: el ejemplo de la Central de Resultados del sistema sanitario catalán. El objetivo de este estudio consistió en evaluar las diferentes etapas de las políticas públicas sanitarias públicas de la Central de Resultados del sistema sanitario catalán.

Los resultados de la evaluación evidencian que este es el inicio de un proceso que, partiendo del firme convencimiento de la importancia y necesidad de la transparencia y la contabilidad, debe seguir avanzando en el futuro intentando mejorar la comprensión y accesibilidad de aquellos indicadores que ayuden más a los ciudadanos; igualmente, se relacionan estrechamente con la compleja realidad del proceso asistencial y sus resultados. El objetivo compartido de realizar un mejor trabajo diario de manera consistente motivará a los profesionales de la salud, los gerentes de los centros y las agencias gubernamentales a seguir buscando oportunidades de mejora.

En el contexto nacional Huaman et al., (2023) desarrollaron un estudio sobre *Políticas públicas de discapacidad. Revisión bibliográfica de la realidad del sistema funcional normativo peruano.* Se propusieron como objetivo determinar el comportamiento de las políticas públicas de discapacidad que muestra la realidad peruana y llegaron a la conclusión que: el objetivo de las políticas públicas es satisfacer una determinada necesidad social. Las políticas públicas son proyectos o actividades creadas por los gobiernos. Además, existen limitaciones para la inclusión de personas con discapacidad por la ausencia de una cultura inclusiva que ofrezca estrategias para su incorporación.

Otra investigación que referir es la realizada por Tonato (2017), titulada *La calidad del servicio público en el Ecuador: caso centro de atención universal del IESS del distrito metropolitano de Quito, 2014-2016.* La investigadora se trazó como objetivo analizar cómo la interacción cara a cara, entre ciudadanía y burocracia callejera, incide en la percepción que tiene el cliente externo sobre la calidad del servicio que brinda una institución pública. Para el efecto, se realizó un estudio de caso en

el Centro de Atención Universal del IESS, en el Distrito Metropolitano de Quito, partiendo de la hipótesis de que las interacciones concretas y cotidianas entre ciudadanía y servidores públicos de nivel callejero, tienen una relación que afecta de manera plausible e inmediata la percepción de la calidad del servicio público. Se trató de una investigación cuantitativa y se usó como técnicas de investigación el análisis documental, la observación, la encuesta y la entrevista. Los hallazgos reflejan que la atención que reciben los ciudadanos del CAU del IESS presenta los siguientes problemas: falta de espacio para que el usuario haga cola, colas con esperas muy largas, tiempo de espera supera límites de tiempo, fallas en el monitoreo de la información de turnos, módulos de servicio con atención precaria, y fallas del sistema.

El trabajo de Guayasamín (2019) referido a la *Transparencia e integridad en la administración pública en el Ecuador* pone de manifiesto que la agenda 2030 aprobada por la Organización Naciones Unidas (ONU) marcó un precedente a nivel global, ya que sus Estados miembros aceptaron asumir la obligación de cumplir con los 16 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El objetivo número 11 trata sobre Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. En ese contexto, se realizó una evaluación de la Transparencia e integridad en la Administración Pública en el Ecuador, usando el cuestionario de Transparencia Internacional (TI, 2017). Concretamente, se analizó el indicador número once y los objetivos 16.4, 16.5, 16.6 y 16.10. La investigación y análisis se enfocan en el marco legislativo e institucional y en su implementación efectiva. La investigación concluye que el Ecuador cumple en su mayoría con los estándares establecidos en este indicador en el cuestionario de TI; pero, sin embargo, hay temas en los que aún se tiene que trabajar.

Otra investigación que ofrece un aporte es la de Yautibug (2020), quien se ocupó de la *Transparencia de la información pública en los gobiernos autónomos municipales de la provincia Orellana*. Se planteó como objetivo determinar si los municipios de la Provincia de Orellana están transparentando o no la información

pública a sus ciudadanos a través de sus páginas Web. Su estudio arrojó que la transparencia de la información pública es indispensable para evitar actos ilícitos con fondos públicos y fomentar gobiernos más transparentes. Propone que se realicen más seguimientos sobre las páginas Web de los Municipios de la Provincia de Orellana, dado la escasez de información que estas presentan actualmente.

Referentes Epistemológicos

Tres son los principales referentes epistemológicos que dan sustento a la investigación: gobernanza, transparencia y políticas públicas.

Gobernanza

Totalidad de las interacciones entre organismos públicos, sector privado y sociedad civil, destinadas a resolver los problemas sociales o la creación de oportunidades de la sociedad. La gobernanza se caracteriza por una red de instituciones e individuos que colaboran y unidos por un pacto de mutua confianza, son organizaciones de poder que forman redes semiautónomas y a veces autogobernadas (Zurbriggen, 2011).

En resumen, la noción de gobernanza proporciona una nueva perspectiva para analizar la complejidad del proceso de toma de decisiones, generado por la pluralidad de actores involucrados que interactúan para formular, promover y lograr objetivos comunes, por medio del intercambio mutuo de conocimientos, recursos, ideas y normas.

Transparencia

La transparencia en las decisiones políticas y la rendición de cuentas en la gestión de recursos públicos son exigencias de la ciudadanía, que quiere poder confiar en quien la administra (García y Argimon, 2016). La transparencia garantiza actuaciones visibles, claras y comprensibles por parte de los actores involucrados en políticas públicas: funcionarios gubernamentales, administradores, miembros de consejos y empresarios (Kretschmer, 2018).

Para el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2019) la transparencia configura uno de los pilares esenciales para un control ciudadano eficaz y se logra ofreciendo información relevante, creíble, oportuna, accesible, comprensiva y clara. Así, con un flujo adecuado de información se visibilizan las acciones emprendidas por los funcionarios públicos y los políticos. El monitoreo que debe hacer todo ciudadano de las políticas públicas va a depender del nivel de transparencia de las acciones que desarrollan los entes públicos y su personal. Sin embargo, la CAF (2019) plantea que: “América Latina todavía está muy lejos de alcanzar los niveles de acceso efectivo a la información” (p.144).

Valverde (2009) define la transparencia como “la apertura y flujo de información de las organizaciones políticas y burocráticas al dominio público (p.236).” Agrega el autor que este flujo de información incorpora publicaciones oportunas de cuentas, de presupuestos que llevan los gobiernos y que deben ser auditados, estadísticas de diversa naturaleza como financieras, comerciales y monetarias, compensaciones tanto a funcionarios públicos como privados, y especialmente presupuestos para financiamiento de campañas políticas.

La falta de transparencia acarrea consecuencias muy negativas, pues se constituye en un centro de corrupción y de abuso de poder. Quien controla el poder al administrar el flujo de información tiene toda la libertad y discrecionalidad de actuar según sus intereses y necesidades sin ningún control ni gubernamental no ciudadano. Este es uno de los aspectos que destaca la significatividad de la transparencia en el ejercicio de las políticas públicas.

Políticas Públicas

Las políticas públicas son proyectos y/o actividades diseñadas mediante los gobiernos, cuyo fin es dar satisfacción a una determinada necesidad social (Huaman et al., 2023). Todo esfuerzo político tiene como objetivo influir en la sociedad actuando sobre las necesidades y

problemas identificados para influir o cambiar esta realidad.

Igualmente, las políticas públicas son esenciales para la toma de decisiones, pues delimitan las metas u objetivos, los recursos, los medios, las estrategias y las reglas que deben utilizarse en la gestión pública y en la legislación vigente (Organización Panamericana de la Salud OPS, 2007). Son impulsadas y establecidas por el gobierno en atención a las necesidades y requerimientos de la sociedad. Representan un *poder político* de allí que manifiesta relaciones de diversa naturaleza, por ejemplo, de poder, de conflictos, de cooperación, de valores. Son los intereses y las motivaciones los que configuran su diseño e implementación.

En el caso de las políticas públicas de salud son de alta relevancia porque afectan la vida cotidiana, los comportamientos y acciones sociales. Ejercen control sobre la salud de la población, sobre conductas que ponen en riesgo la salud de las personas, también sobre las que benefician la seguridad sanitaria, proteger los derechos de la ciudadanía, entre otras. En el ámbito sanitario se resumen en políticas de naturaleza regulatoria para conceder acreditación profesional, control de precios tanto para bienes como servicios médicos, definir cuáles han de ser los estándares de calidad, de seguridad y eficacia para todos los servicios sanitarios. Incluye aspectos relacionados con alimentación, medicamentos, inmunización y contaminación del ambiente (OPS, 2007).

Ruta Metodológica

En este estudio se ha optado por una investigación con enfoque cualitativo. Se aplicó una entrevista a tres informantes: personal de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta, Ecuador. El tipo de investigación es descriptiva-interpretativa la cual, según Arias (2012), busca “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). En este caso se caracterizó la transparencia de las políticas públicas del hospital general de Manta.

Diseño de la Investigación

El diseño aplicado fue descriptivo-interpretativo que: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (Arias, 2012, p. 31). En esta investigación se sometió a estudio la información aportada por tres informantes clave: personal administrativo de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta, Ecuador.

Paradigma Investigativo

Interpretativo según el cual se busca indagar en el interior del sujeto, en busca de sus interpretaciones del mundo: motivaciones, significaciones, la naturaleza de sus interacciones con los demás y el ethos sociocultural circundante a través de un proceso de intercomprensión de las propias creencias, valores y reflexiones, entendiendo que el conocimiento a mano no es neutral y está matizado por las interacciones cotidianas del hablante. (Leal, 2011)

Método

Fenomenológico-hermenéutico busca la comprensión e interpretación de las experiencias desde la subjetividad de cada individuo. Se busca develar el sentido y el significado que cada actor social construye de su realidad. La relación que se establece entre el investigador y el informante es dialéctica de construcción intersubjetiva mediada a través del lenguaje. La fenomenología busca la esencia del fenómeno su comprensión y la hermenéutica interpretar la realidad a partir de los significados que el actor le otorga (Leal, 2011).

Técnicas de Recogida de la Información

Entrevista semiestructurada en tanto recurso de obtención de información y data fiable. Consiste en una guía conversacional para conducir un intercambio de ideas con el

entrevistado. No es una estrictamente una lista rígida y formal de preguntas; por el contrario, y si bien es cierto que se elabora antes del encuentro dialógico con el entrevistado, es más que todo una guía abierta centrado en uno o más temas específicos que proporciona espacio para descubrir temáticas emergentes dentro de la misma entrevista (Rusque, 2007).

Técnica de Análisis de la Información

Se ha optado por el análisis de contenido cualitativo como técnica de interpretación de texto (escritos, grabados, etc.). Su característica principal consiste en la observación de los datos y la interpretación o análisis de estos. *Strictu sensu*, la interpretación se reduce a la búsqueda de sentidos y significados latentes y soterrados en el discurso formal del usuario; es decir, además del sentido literal y directo de cualquier expresión lingüística, el investigador apunta al sentido solapado e indirecto en ella. Se tiene entonces un discurso ambivalente: un contenido superficial, manifiesto y directo, por un lado, y un contenido oculto, escondido, que es el foco nodal al cual el investigador social apunta (Arbeláez y Onrubia, 2014)

Proceso de Categorización e Interpretación de los Hallazgos

Se reitera que para recoger la información se aplicaron entrevistas a tres informantes clave: personal administrativo de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta, Ecuador. Seis tópicos conforman el nodo semántico de la secuencia discursiva de dicha entrevista: a) Criterio sobre la transparencia de la aplicación de política pública en los servicios hacia los usuarios internos en el Hospital General Manta; b) impacto que tiene la aplicación de la política pública en la salud de la población a través de la gestión de la práctica clínica; c) contribución de la comparación entre la retroalimentación de los resultados de forma transparente a los usuarios internos y la mejora de los resultados entre centros hospitalarios; d) manera en que la transparencia de las políticas públicas interfiere en los servicios internos a los usuarios de la

Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta; e) mecanismos que garantizan la transparencia de las políticas públicas en el desempeño de servidoras, y autoridades involucradas en las dependencias del hospital de Manta; y f) estrategias o herramientas sugeridas para que exista transparencia en la aplicación de las políticas públicas de los servicios internos a los usuarios del hospital general Manta.

Es pertinente recordar que el discurso de los informantes se procesará mediante el análisis de contenido cualitativo, el cual constituye una estrategia de interpretación de textos que se realiza a través de la segmentación, agrupación y clasificación de estos (Archenti y Piovani, 2007).

El procesamiento e interpretación de la información comprende cuatro fases: fase 1) proceso de organización del corpus discursivo, fase 2) proceso de categorización de la información, fase 3) interpretación de las categorías en atención a los tópicos conformadores de la entrevista y la fase 4 interpretación de macro categorías.

Fase 1 o proceso de organización del corpus discursivo

Se organizan las tres entrevistas y se revisa el discurso de los tres informantes. También se diseña y elaboran seis tablas de categorización (1-2-3-4-5-6). Posteriormente se efectúa la segmentación del discurso siguiendo el criterio de nodo semántico o tópico del hilo discursivo de la entrevista.

Fase 2 o proceso de categorización de la información

En esta fase se inicia el proceso de categorización el cual, según Martínez (2009), “consiste en sintetizar en una palabra o expresión breve y elocuente, un conjunto de información escrita para su fácil manejo posterior. Esta idea o concepto se llama categoría y constituye el auténtico dato cualitativo” (p.251). Así, se trata de asignar a cada segmento discursivo una

palabra o frase que la conceptualice de la mejor manera posible. Para materializar este proceso se diseñaron seis tablas, una para cada aspecto constitutivo de la entrevista. Cada tabla presenta tres columnas: la primera contentiva del corpus, la segunda ofrece la categoría asignada y, la tercera o de subcategorías o aspectos semánticos abarcadores de las categorías. Es pertinente indicar que se realiza la categorización en atención a los tópicos estructurales de la entrevista. A manera de ejemplo se se puede observar esto en la tabla 1.

Fase 3 o de interpretación de las categorías en atención a los tópicos conformadores de la entrevista

En esta fase el investigador se apega a lo expresado textualmente por cada sujeto. Corresponde a la fase de reducción o *epoché*, (Husserl, 2015); es decir, del despojamiento de subjetividades para comprender la esencia del fenómeno investigado: transparencia en las políticas públicas en los servicios de los usuarios internos del hospital general de Manta. Para el fin propuesto se interpreta cada uno de los tópicos de la entrevista.

Tocante al **primer tópico** o *Criterio sobre la transparencia de la aplicación política pública en los servicios de los usuarios internos en el hospital general Manta* se encontró que los informantes refieren que no existe transparencia. El informante 1 afirma: “La norma transparente las políticas públicas, pero en la práctica no se cumple”.

El informante 2 agrega que solo existe transparencia cuando hay supervisión de la aplicación de las políticas públicas. Dice al respecto: “Entes supervisores garantizan transparencia de políticas públicas”.

El informante 3 incorpora otro aspecto: la socialización, la ética y la moral. Tal tópico se aprecia en la siguiente afirmación: “Sin socialización de políticas públicas, la ética y la moral no hay transparencia”; agrega: “...la excelencia está muy lejos de alcanzar”

Tabla 1
Categorización de la información. Primer criterio

O de la transparencia de la aplicación de la política pública en los servicios hacia los usuarios internos en el hospital general Manta.

Corpus discursivo	Categoría	Subcategoría
Informante 1 “Sería lo más responsable y honesto el transparentar las políticas públicas en el sistema laboral, pero en la práctica diaria no existe una aplicación efectiva de las mismas por causas e intereses personales”.	La norma transparente las políticas públicas, pero en la práctica no se cumple.	Falta transparencia en políticas públicas.
Informante 2 “Existe transparencia por medio de los entes reguladoras y supervisoras acordes a las normativas que velan por los servicios públicos”.	Entes supervisores garantizan transparencia de políticas públicas.	La normativa garantiza el servicio público.
Informante 3 “Mientras se aplique de forma correcta las políticas públicas tanto el público interno como externo darán un juicio de valor con escalas de bueno a excelente; sin embargo, la excelencia está muy lejos de alcanzar, mientras no haya una socialización de las políticas públicas y un compromiso fundamentado en la ética y moral el cumplimiento de sus funciones”.	Sin socialización de políticas públicas, la ética y la moral no hay transparencia.	Políticas públicas no alcanzan niveles de excelencia.

Fuente: Elaboración propia (2023).

En síntesis, los tres informantes refieren en torno a este primer tópico que: a) en la práctica no hay transparencia; b) los entes supervisores garantizan la transparencia; y c) la transparencia no se alcanza por la ausencia de socialización de las políticas públicas, la falta de ética y de moral.

En lo atinente al **segundo tópico** o el *impacto que tiene la aplicación de la política pública en la salud de la población a través de la gestión de la práctica clínica* se tiene que el informante 1 alega que las políticas públicas determinan las acciones que deben ejecutarse en el ámbito de la salud; además, las políticas públicas son generadoras de cambios y transformaciones de la realidad sanitaria y servicios de salud. Plantea que: “las políticas públicas orientan acciones y generan cambios”.

El Informante 2 incorpora el tema de las leyes y refiere: “Las leyes dictan normativas de gestión pública”. Son las leyes las que marcan las pautas de comportamiento a la gestión pública.

El informante 3 es más amplio en su respuesta y señala que el “Cumplimiento de políticas públicas genera confianza”, lo cual significa que la confianza de los usuarios en un centro de salud se logra cuando se da cumplimiento a lo planificado en las políticas públicas. También, acota que la: “Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta (genera) impacto bueno, pero no el deseado”. Esta afirmación da cuenta de su evaluación en términos de no excelencia, no se logra el impacto deseado o satisfactorio.

Una síntesis del segundo tópico engloba las siguientes precisiones: a) las políticas públicas orientan las acciones de toda gestión administrativa, b) las leyes dictan las normas a seguir; c) existe confianza en los usuarios cuando se cumple con lo establecido en las políticas públicas; y d) la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta no genera el impacto deseado.

El **tercer tópico** o contribución de la comparación entre la retroalimentación de los resultados de forma transparente a los usuarios internos y la mejora de los resultados entre centros hospitalarios, se resume en lo siguiente:

El informante 1 manifiesta que: “aplicar políticas públicas tiene resultados positivos”. Esto se puede interpretar como que la adecuada aplicación de políticas públicas con una

gestión transparente garantiza un buen servicio sanitario y el porvenir del centro de salud.

El informante 2 expresa la necesidad de: “Identificar problemas para aplicar estrategias de mejora”. Detectar los problemas en la aplicación de políticas públicas en un centro de salud constituye un recurso favorable para evaluar y planificar estrategias tendientes a la mejora del servicio.

El informante 3 explica que la “Rendición de cuentas transparente la gestión pública”. Una adecuada gestión de política pública en un centro de salud pasa por rendir cuentas para generar confianza y dar transparencia.

En síntesis, el tercer tópico se centra en: a) la necesidad de rendir cuentas para asegurar la transparencia de la gestión de las políticas públicas; b) ponderar los problemas detectados como estrategia de mejora de la gestión; y c) la rendición de cuentas permite planificar estrategias de mejoras de servicios de salud.

En el **cuarto tópico** o manera en que la transparencia en las políticas públicas interfiere en los servicios internos a los usuarios de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta se observan las siguientes afirmaciones:

El informante 1 plantea que las “Políticas públicas son directrices a cumplir”: las que establecen los parámetros de la gestión dentro de los centros de salud.

El informante 2 sostiene que “todo centro de salud debe brindar servicio idóneo”. Una buena gestión pública de salud garantiza servicios sanitarios de calidad a sus usuarios.

El informante 3 manifiesta que: “la transparencia de políticas públicas interfiere en la calidad, disponibilidad y accesibilidad de servicios internos”. Mientras más transparente sea la gestión de la política pública mayor será la calidad de los servicios sanitarios en cuanto a disponibilidad y accesibilidad a los usuarios.

En conclusión, el cuarto tópico se encamina a plantear que: a) las políticas públicas son directrices a cumplir; b) se espera que todo centro de salud brinde buen servicio a sus usuarios; y c) la transparencia de la política

pública asegura disponibilidad y acceso a los servicios de salud.

El **quinto tópico** o los *mecanismos que garantizan la transparencia de las políticas públicas en el desempeño de servidoras, y autoridades involucradas en las dependencias del hospital de Manta*, el informante 1 declara que los “Valores humanos generan transparencia”, la lealtad, responsabilidad y empatía son mecanismos esenciales para garantizar la transparencia de la gestión pública.

El informante 2 expresa que las “Herramientas de políticas públicas aseguran la transparencia”, tales como gestión y la atención. Un buen servicio de salud requiere una gestión eficiente y una atención de calidad.

Por su parte, el informante 3 explica que los mecanismos que garantizan la transparencia son las “Políticas de participación ciudadana, control social y rendición de cuentas para la transparencia y lucha contra la corrupción”. La participación ciudadana y el control social permiten supervisar y monitorear el cumplimiento de las políticas públicas y la calidad de la gestión.

El **quinto tópico** referido a los mecanismos que garantizan transparencia de las políticas públicas resume lo aquí indicado: a) valores humanos como la lealtad, la responsabilidad y la empatía; b) herramientas de políticas públicas (gestión y atención); y c) políticas de participación ciudadana, control social y rendición de cuentas.

El **sexto tópico** *estrategias o herramientas sugeridas para que exista transparencia en la aplicación de las políticas públicas de los servicios internos a los usuarios del Hospital General Manta*, el Informante 1 declara que la “responsabilidad en el cumplimiento de deberes como estrategia de transparencia”. Para este informante es importante la responsabilidad en el cumplimiento de deberes, por ejemplo, dotaciones de equipos e implementos de salud para brindar un buen servicio sanitario, pues genera a los usuarios transparencia y confianza en la gestión.

El informante 2 habla de la “Gestión humanitaria como estrategia de transparencia”. Para este entrevistado una estrategia de relevancia para garantizar la transparencia es la gestión humanitaria o, lo que es lo mismo, atender las necesidades básicas o prioritarias de los usuarios que acuden al centro hospitalario en busca de atención médica.

El informante 3 menciona como estrategia de transparencia de las políticas públicas la “Capacitación en políticas públicas estrategia de transparencia”. Señala que el personal administrativo de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta carece del conocimiento requerido.

El **sexto tópico** se resume en: a) el cumplimiento de deberes asegura la transparencia de la gestión pública; b) promover la gestión humanitaria en los centros hospitalarios genera transparencia en las políticas públicas; y c) personal administrativo de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta carece de capacitación.

Develamiento e interpretación de los hallazgos

Se inicia el proceso de develamiento e interpretación de hallazgos. Se interpretan a la luz de los planteamientos teóricos que sustentan el presente estudio.

Un primer hallazgo apunta a la normativa-legal

Los actores sociales están constantemente construyendo su mundo de vida, interpretándolo y reinterpretándolo para darle sentido a sus acciones y comprender la realidad (Schütz, 2008). No existe en el mundo cotidiano nada determinado ni preestablecido, pues los nuevos tiempos están marcados por la contingencia y los cambios constantes (Bauman, 2002). La era de la información y la comunicación, la globalización, los cambios generados por fenómenos de la naturaleza, la pandemia, por ejemplo, han marcado los nuevos tiempos. Es en este escenario

donde se desenvuelven los usuarios del hospital general de Manta, Ecuador.

Estas personas esperan que el Estado a través de sus políticas públicas respondan a sus necesidades y demandas humanitarias. Se sabe que las políticas públicas representan proyectos y/o actividades diseñadas por los gobiernos para satisfacer una necesidad social (Huaman et al., 2023).

Tales expectativas se fundamentan en lo institucionalizado, en las normativas legales que así lo establecen. En Ecuador en el año 2013 se decreta la Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social (LOFTCS) con la cual se buscó la prevención y la lucha contra la corrupción, incentivar la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, promover el control y regulación de los organismos del sector público, y de personas naturales y jurídicas del sector privado para velar por el cumplimiento de sus responsabilidades de manera transparente y equitativa (art. 4, LOFTCS, 2013).

Es el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), la institución que se encarga de:

la participación ciudadana, debe establecer las políticas, estrategias y estándares para el cumplimiento de las disposiciones legales que habilitan y posibilitan la creación de espacios y mecanismos de participación ciudadana, control social y rendición de cuentas en su diversidad y pluralidad, dentro del Estado (LOFTCS, 2013, p. 7).

Estos planteamientos coinciden con lo expresado por los informantes cuando manifiestan que: “la norma transparente las políticas públicas, pero en la práctica no se cumple”. Es la norma la que resguarda la transparencia de las gestiones administrativas organizacionales para que se cumplan los planes y programas proyectados por el Estado en beneficio de la sociedad. Cumplir con lo institucionalizado es garantía de participación ciudadana y de control social. Se infiere de estas aseveraciones que en la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y

Terapéutico del Hospital General Manta no existe un cumplimiento cabal de la normativa, pues los informantes evalúan los servicios de salud en términos de insuficiencia. Esto se corresponde lo afirmado por Tonato (2017) en relación con la precaria atención de los servicios de salud en Centro de Atención Universal del IESS, Quito.

Otra informante expresa: “entes supervisores garantizan transparencia de políticas públicas”. En la medida que exista control de la gestión administrativa se garantiza el cumplimiento de las políticas públicas. Este planteamiento está relacionado con el objetivo estratégico 1 del Plan Estratégico de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción (PNIPLCC, 2019-2023) que en su punto 1.4. establece: “Promocionar y crear mecanismos de detección de irregularidades en el uso de recursos públicos, de denuncia ciudadana y de protección de la identidad del denunciante” (p.65). Dentro de estos mecanismos estarían los entes supervisores a los cuales hace referencia la entrevistada.

Otra proposición de los entrevistados tiene que ver con la consideración de las políticas públicas como generadoras de cambios y orientadoras de acciones que propenden al bien colectivo de los ciudadanos. Señala el entrevistado que: “Políticas públicas orientan acciones y generan cambios”, ciertamente coincide con lo explicitado por Vegas (2017) quien las define como “normas y procedimientos regulatorios, esto conlleva a la legalidad de la acción/actividad...” (p.2).

En lo que se refiere a la generación de cambios García et al. (2013) dicen que: “Toda política pretende incidir en la sociedad actuando sobre las necesidades y problemas detectados con el objetivo de provocar un impacto o cambio de esta realidad” (p.46). En el ámbito de la salud se trata de generar bienestar a la población, lo cual tiene incidencia a nivel social, político y económico (García et al., 2013).

Un segundo hallazgo se orienta a la dimensión axiológica

Este hallazgo responde a la dimensión de los valores necesarios para garantizar la transparencia de las políticas públicas de los usuarios internos de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del hospital general Manta. Los entrevistados destacan tres aspectos imbricados con este hallazgo: la ética: “Socialización de políticas públicas, la ética y la moral garantizan la transparencia”; y el: “Cumplimiento de políticas públicas genera confianza”. Estas afirmaciones develan la consideración de un *Ethos* institucional que debe prevalecer en la aplicación de políticas públicas. Al respecto, el PNIPLCC (2019-2023) explica que existe una ética pública, la cual

se refiere a los asuntos que, como sociedad, competen a todos quienes forman parte de ella. La Ética Pública procura que en la administración pública se imponga la probidad, transparencia, integridad y el bien común, buscando su mejoramiento desde la filosofía de servicio a la ciudadanía (p.78).

Un aspecto es destacado en esta cita: la ética pública es garante de la transparencia de la gestión pública al fomentar comportamientos honestos y adecuados a las regulaciones legales en procura de la resolución de problemas colectivos de la ciudadanía.

Igualmente, el PNIPLCC (2019-2023) refiere otro aspecto enmarcado dentro de este hallazgo axiológico: los valores institucionales, los cuales entiende como los “valores que apoyan la visión institucional, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la empresa e institución. Los valores, creencias, filosofía y principios son la esencia y la identidad de una institución y/o empresa” (p.80).

Al ser los valores, las creencias, la filosofía institucional y sus principios la identidad institucional se puede entonces interpretar que al poseer valores de transparencia y de probidad esto generará confianza en los ciudadanos que acuden, por ejemplo, al centro de salud; y la aplicabilidad de las políticas públicas será evaluada positivamente por sus usuarios.

El tercer hallazgo tiene que ver con la calidad de servicios

Se refiere a la dimensión evaluativa que hacen los usuarios a los servicios ofrecidos por el centro de salud. En este hallazgo expresan su percepción en torno a la calidad de los servicios prestados por la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del hospital general Manta. Manifiestan los entrevistados que la norma no se cumple, que el servicio brindado en la subdirección referida no es el deseado, que el servicio debe ser idóneo y que la transparencia de las políticas públicas interfiere en la accesibilidad y disponibilidad de los servicios ofrecidos en ese centro de salud. Esta afirmación se refrenda con lo expresado por Huarcaya (2015) y Vásquez y López (2015), quienes refieren que los usuarios de los servicios de salud califican como insatisfactoria la calidad del servicio.

Estas opiniones contradicen la principal función de la política pública en salud, tal como lo establece la Organización Panamericana de la Salud (2007):

atención a las personas y al entorno, realizada con la finalidad de promover, proteger o recuperar la salud, o de reducir o compensar la incapacidad irrecuperable, independientemente de la naturaleza pública, estatal, no estatal o privada de los agentes sanitarios (p.317).

No obstante, este planteamiento de Organización Panamericana de la Salud coincide con algunos resultados de investigaciones realizadas en esta línea, por ejemplo, la de Guamán y Sumba (2013), quienes explican que los usuarios evalúan en términos de excelencia la atención médica que brinda un centro de salud cuando cuenta con médicos comprometidos, infraestructura segura y bien dotada.

El cuarto hallazgo refiere a la dimensión humana

Fundamental para lograr la transparencia en las políticas públicas en los servicios de los usuarios internos del hospital general de Manta. Se refiere a las propiedades y cualidades

que configuran a la persona en todas sus dimensiones: racional, ética, espiritual, estética, creativa, cultural, entre otras. El ámbito de la salud entraña una gran carga de humanidad, pues toca una de las necesidades indispensables de todo ser humano: su estado físico y mental para desarrollarse integralmente y a plenitud. Entre las principales funciones de las políticas públicas está la de satisfacer las necesidades básicas que demanda la sociedad, entre ellas la de brindar y garantizar servicios de salud idóneos. Cuando no se cumplen tales necesidades se atenta contra la dimensión humana del ser. De allí la importancia de responder con transparencia las políticas públicas de salud.

Uno de los entrevistados señala al respecto de esta dimensión que: “la gestión humanitaria como estrategia de transparencia”. Quiere significar con esta afirmación que una de las estrategias para alcanzar la transparencia en las políticas públicas de salud en el hospital general de Manta es la gestión humanitaria, entendida esta como el conjunto de acciones orientadas a brindar socorro, alivio al sufrimiento humano, resguardo de la vida y la alimentación de las personas. En el caso del hospital general de Manta se aspira que este centro brinde oportunamente servicios para el diagnóstico oportuno, y el tratamiento terapéutico requerido para resguardar la vida e integridad de sus usuarios.

Los hallazgos dan cuenta de las percepciones y creencias que tienen los usuarios del hospital general de Manta en cuanto a la Transparencia en las Políticas Públicas en los Servicios de los Usuarios Internos. La figura 1 evidencia la imbricación de los cuatro hallazgos y su vinculación: lo normativo-legal establece las pautas de acción, con unos valores y una conducta ética acorde a lo establecido legalmente, la ética y la probidad de los funcionarios garantizan la adecuación del servicio para brindar calidad de vida y resguardar la integridad física y mental de las personas.

Figura 1 *Principales hallazgos*



Fuente: Elaboración propia (2023).

Reflexiones Finales

La interpretación y comprensión del discurso de los tres informantes en torno de la transparencia de las políticas públicas en los servicios de los usuarios internos de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta lleva a plantear las siguientes reflexiones:

- En cuanto al primer objetivo relativo a describir la transparencia de las políticas públicas que se desarrollan en los servicios de los usuarios internos de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta, los informantes refieren que en la práctica no existe transparencia por la falta de socialización, de principios éticos y morales por parte de los funcionarios públicos. Agregan también que son los entes supervisores los encargados de garantizar dicha transparencia.
- Para los informantes la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta no genera el impacto deseado, pues no se cumple con lo establecido en las políticas públicas. En este sentido, las políticas públicas están lejos de ser verdaderos motores institucionales generadores de transformaciones de la realidad sanitaria y de los servicios de salud.
- Una gestión de política pública transparente genera servicios de salud de calidad, mayor disponibilidad y accesibilidad de servicios a los usuarios. La transparencia, a fin de cuentas, debe estar soportada por la confianza en las instituciones sanitarias.
- Para los informantes los mecanismos de transparencia de políticas públicas son la lealtad, la responsabilidad y la empatía; las

Transparencia en las Políticas Públicas de Salud en los Servicios de los Usuarios Internos. Caso de Estudio: Hospital General Manta.

herramientas de políticas públicas (gestión y atención); y las políticas de participación ciudadana: control social y rendición de cuentas.

- Las estrategias o herramientas sugeridas para garantizar la transparencia de políticas públicas son el cumplimiento de deberes, promover la gestión humanitaria en los centros hospitalarios y la capacitación del personal administrativo de la Subdirección Técnica de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico del Hospital General Manta.

Referencias Bibliográficas

- Arbeláez, M., y Onrubia, J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones UCM*, 14(23), 14-31 <https://revistas.ucm.edu.co/index.php/revista/article/download/5/17>
- Archenti, N., y Piovani, J. (2007). Los debates metodológicos contemporáneos. En A., Marradi, Archenti, N. y J. Piovani. *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ta ed.). Episteme.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2019). Integridad en las políticas públicas. Claves para prevenir la corrupción. Reporte de Economía y Desarrollo RED. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1503/RED_2019_Integridad_en_las_politicas_publicas._Claves_para_prevenir_la_corrupcion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contraloría Gobierno del Ecuador. *Plan Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción*. <https://www.contraloria.gob.ec/CentralMedios/SalaPrensa/>
- García, A.; Argimon, J. (2016). La transparencia en la toma de decisiones de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 30(1), 9–13. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.05.005>
- García-Altés, A., Barba, G., Pons, J., Argimon, J. y Fernández, R. (2013). Auditoría y gestión de los fondos públicos. *Revista Auditoría Pública* 61, 45-52.
- Guamán, M. y Sumba, M. (2013). *Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la calidad de los servicios al usuario externo*

- en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Vicente Corral*. [Tesis de Maestría. Universidad del Cuenca, Ecuador].
- Guayasamín, B. (2019). *Transparencia e integridad en la administración pública en Ecuador*. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad San Francisco de Quito USFQ]. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8429/1/143882.pdf>
- Huaman, W., García, S. y Flores, A. (2023). Políticas públicas de discapacidad. Revisión bibliográfica de la realidad del sistema funcional normativo peruano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2, 1–18. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3534/3488>
- Huarcaya, R. (2015). *Percepción de la Calidad de Atención en los Usuarios del Servicio de emergencias del Hospital I Santa Margarita de Andahuaylas*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Nacional José María Arguedas, Perú]. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/227>
- Husserl, E. (2015). *La idea de la Fenomenología. Cinco lecciones. Título original: Die Idee der Phanomenologie*. Walter Biemel.
- Kretschmer, J. (2018). Análisis de la política pública de transparencia activa municipal en Chile 2012-2016. *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, 4(1), 99-119. <https://revistaestudiospoliticaspUBLICAS.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/50425/56243>
- Leal, J. (2011). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. (3era ed.). Signos.
- Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social (2013). SAN-2013-0942 <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/instrument/files/>
- Martínez, M. (2009). *La nueva ciencia*. Trillas.
- Organización Panamericana de la Salud (2007). *Salud en las Américas*. (Vol. I, Regional). Washington D.C.
- Rusque, A. (2007). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Vadell Hermanos.
- Schütz, A. (2008). *El problema de la realidad social*. Amorrortu.
- Tonato, B. (2017). La calidad del servicio público en el Ecuador: caso Centro de Atención Universal del IESS del distrito Metropolitano de Quito, 2014-2016. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Posgrado del Estado]. <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/handle/24000/5038/>
- TESIS-BLANCA%20TONATO. pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valverde, M. (2009). Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas: elementos conceptuales y el caso México. Ponencia en *Memorias del XXI International Political Science association (IPSA) Word Congress of Political Science, Santiago de Chile*. Cátedra UNESCO. <https://catedraunescodh.unam.mx/catedra/CONACYT/04>
- Vásquez, A. y López, A. (2015). *Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio en el Policlínico Chiclayo Oeste Ubicado en la Ciudad de Chiclayo, durante el periodo 2013*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo], Perú. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/741/1/TL_VasquezBautistaAmbar_LopezTafurAbanto.pdf
- Vegas Meléndez, H. (2017). Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. *Revista Polis* 48(1), 1-14. <http://journals.openedition.org/polis/12661>
- Yautibug, J. (2020). *Transparencia de la información pública en los gobiernos autónomos municipales de la provincia Orellana* [Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. <https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18795/1/UPS-TTQ018.pdf>
- Zurbriggen, C. (2011). *Gobernanza: Una mirada desde América Latina*. 38, 39-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11519271002>