



Artículo de Investigación

Gobernanza y Gestión Respecto a la Calidad de Atención en Salud: Revisión Sistemática

Governance and Management regarding Quality of Health Care: systematic review

Roberto Carlos Bruno Cerro¹ , Patricia Marcela Ramírez Bruno² 

¹ Universidad César Vallejo, Lima, Perú

² Unidad de Gestión Educativa Local 01, Institución Educativa Jorge Basadre, Lima, Perú

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historial del artículo

Recibido: 02/04/2025

Aceptado: 08/05/2025

Publicado: 20/05/2025

Palabras clave:

gobernanza, gestión, calidad de atención

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 04/02/2025

Accepted: 05/08/2025

Published: 05/20/2025

Keywords:

governance, management, quality of care

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Histórico do artigo:

Recebido: 02/04/2025

Aceito: 08/05/2025

Publicado: 20/05/2025

Palavras-chave:

governança, gestão, qualidade da atenção

RESUMEN

La Gobernanza y Gestión son conceptos que deben de considerarse de manera importante en el ámbito del manejo e implementación de políticas pública ya que estos se relacionan con la Calidad de Atención en Salud. El objetivo de este trabajo radica en analizar las perspectivas de la Gobernanza y Gestión en relación a la Calidad de Atención en Salud. Se empleo una metodología de revisión de tipo sistemática empleando una Inteligencia Artificial llamada Rayan pero, sobre todo el método Prisma. Las fuentes de recopilación de datos empleada radican en las plataformas Scopus, Scielo, Erik, Science y Google Académico. Los operadores de tipo booleanos empleados fueron: AND, OR, NOT. Inicialmente se obtuvo 306 revistas de investigación, pero, posterior a la metodología empleada se seleccionó 25 artículos para la revisión. Se concluye que la repercusión de la Gobernanza y la Gestión en la calidad de Atención en salud es muy importante considerando la permanencia y capacitación constante.

ABSTRACT

Governance and Management are concepts that must be seriously considered in the realm of public policy implementation and management, as they are directly related to the Quality of Health Care. The objective of this work is to analyze the perspectives of Governance and Management in relation to Health Care Quality. A systematic review methodology was used, employing an Artificial Intelligence tool called Rayan and, above all, the PRISMA method. The data sources used were Scopus, Scielo, Eric, Science, and Google Scholar. The Boolean operators used were: AND, OR, NOT. Initially, 306 research journals were identified, but after applying the established methodology, 25 articles were selected for review. It is concluded that the impact of Governance and Management on the quality of health care is significant, considering the importance of continuity and ongoing training.

RESUMO

Governança e Gestão são conceitos que devem ser considerados de forma relevante no âmbito da implementação e gestão de políticas públicas, pois estão diretamente relacionados com a Qualidade da Atenção à Saúde. O objetivo deste trabalho é analisar as perspectivas da Governança e da Gestão em relação à Qualidade da Atenção à Saúde. Foi utilizada uma metodologia de revisão sistemática, com o uso de uma Inteligência Artificial chamada Rayan e, sobretudo, o método PRISMA. As fontes de coleta de dados utilizadas foram as plataformas Scopus, Scielo, Eric, Science e Google Acadêmico. Os operadores booleanos utilizados foram: AND, OR, NOT. Inicialmente, foram identificadas 306 revistas científicas, mas após a aplicação da metodologia, 25 artigos foram selecionados

para a revisão. Conclui-se que a repercussão da Governança e da Gestão na qualidade da atenção à saúde é bastante significativa, considerando a importância da continuidade e da capacitação constante.

Cómo citar

Bruno Cerro, R. C., & Ramírez Bruno, P. M. (2025). Gobernanza y Gestión Respecto a la Calidad de Atención en Salud: Revisión Sistemática. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 2(2), 544-559. <https://doi.org/10.63415/saga.v2i2.97>



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la Organización Mundial de la Salud ha considerado muy importante que las entidades de salud brinden atención con Calidad y Calidez; partiendo de la Declaración de Alma Ata en el año 1978 (1). Es por ello que Soto Becerra y otros colaboradores en el año 2020, mencionan que mejorar la calidad de atención en los establecimientos de Salud del Primer nivel es una de las principales preocupaciones por lo cual se debe centrarse en la mejora de dicho problema y fortalecer este nivel de salud. Del mismo modo, al considerar que la Gobernanza en Salud es un concepto que se instaura recientemente debido a la necesidad de satisfacer a los usuarios de salud con prestaciones de calidad, en inherente la existencia de gestores altamente capacitados para obtener un sistema de salud que brinde lo que el usuario requiere (2).

Si revisamos estudios a nivel internacional, se puede mencionar lo descrito por Nissan Shoenfeld, quien considera que una adecuada gestión en los servicios de salud conllevaría a la mejora de la promoción y prevención, siendo esto básico en la Atención Primaria de Salud; el autor también considera que la Gobernanza en Salud es una nueva forma de Gobernar mucho más articulada tanto con el usuario directamente como con otras entidades como las privadas y la comunidad en pleno. Esto se vio reflejado en la época de la pandemia del COVID-19, que generó mayor insatisfacción de los usuarios al considerar mala calidad de Atención en los Establecimientos de Salud, principalmente

aquellos que se encontraban en Primer Nivel de Atención; es por ello, que es relevante adecuadas políticas de salud con objetivos bien delimitados y de acorde a las necesidades básicas de los Usuarios (3), tomando en cuenta que la segmentación en salud es otra de las deficiencias para alcanzar este objetivo en la Atención Primaria (4).

En el Perú, relacionar la Gobernanza y Gestión con la Atención Primaria se basa a través de la historia descrita por Dr. Ugarte-Ubilluz, médico especialista en el área en el año 2019, quien detalla claramente como la evolución en el sector implementa actividades de gestión, principalmente en las redes Integradas de Salud (RIS), basando su política en modelos extranjeros exitosos. Es por ello que se ha considerado a la Gobernanza como uno de los elementos importantes en la Implementación de la RIS otorgándole ser el órgano que gestione las actividades básicas de articulación con adecuada gestión en las entidades de salud (5)

La prestaciones en el primer nivel involucran las diferentes áreas como la salud mental, donde también la Gobernanza influye directamente en la mejora de la calidad de prestaciones (6); en diferentes zonas geográficas del país como en Cajamarca donde Arango Miranda, junto con otros colegas, también describen la importancia del vínculo de la gobernanza y la calidad en las prestaciones de salud considerando las políticas vigentes; diversos áreas de gestión, ya que el conocimiento de los gerentes en aspectos administrativos y económicos permitirán resultados positivos al momento de

la toma de decisiones, incluso en época de emergencia sanitaria (7). También, en la percepción de Gestión de parte de los usuarios internos, garantizando un óptimo desarrollo de las prestaciones en todos los niveles de atención permitiendo la sostenibilidad directa y fuerte (8); finalmente esto permitirá una mejora continua en los procesos de los gestores en los aspectos administrativos y prestacionales buscando la calidad de atención (9).

Un estudio realizado el año 2018 por el investigador Florido permite respaldar la justificación del estudio de manera teórica ya que se busca encontrar conceptos preexistentes sobre la gobernanza y la calidad de atención que nos permita explicar la situación relacional entre ambos (10); en el aspecto práctico, esto conllevará una adecuada puesta en marcha de los conceptos y procesos de la misma en cada uno de los Gestores de las IPRESS permitiendo un adecuado manejo de los establecimientos en el aspecto Gerencial y administrativo y obtener mayor satisfacción de los usuarios con respecto a la calidad de atención recibida. Metodológicamente se realizará la revisión de información preexistente empleando herramientas que nos lleven a evaluar los resultados y direccionar a posibles soluciones (9) y, finalmente, la justificación social, radica en la consideración de como una adecuada gobernanza beneficiaría a los usuarios que reciben las prestaciones de los establecimientos de primer nivel en la mejora de su salud.

Visto todo lo anteriormente mencionado, el objetivo es Determinar la percepción entre la Gobernanza y Gestión en la Calidad de Atención de Salud, respondiendo a la pregunta de ¿Cómo se percibe la Gobernanza y Gestión en Salud respecto con la Calidad de Atención?, pregunta que nace a raíz de la insatisfacción del usuario externo en los servicios recibidos en las postas y centros de salud, siendo el tiempo de espera y la demora en las citas un factor importante que dificulta la mejora de la calidad (11). Es por ello que se los recursos revisados incluían conceptos técnicos tales como and y or; los que nos permitieron vincular las palabras Gobernanza, Gestión y Calidad de Atención; así mismo se empleó diversos

buscadores enfatizando en aquellos que almacenen información de salud tales como Scielo, Scopus y Pub Med principalmente sin dejar de lado otros buscadores como el Google Académico y los de la Universidad.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo de revisión se aplicó el método PRISMA, el mismo que permite realizar importantes actividades en el proceso de la revisión sistemática; si consideramos los pasos de dicho proceso de revisión, se estructura el trabajo en las 4 etapas predefinidas en el flujograma respectivo (12). Se identificará el total de artículos a revisar realizado mediante un proceso sistemático de búsqueda la cual nos permitirán hacer una recolección de fuentes; posteriormente se seleccionará aquellos artículos que nos permitan filtrar el tema de estudio mediante diversos criterios tanto de exclusión como de inclusión; elegiremos rigurosamente todas las etapas del contenido poniendo énfasis en la idoneidad de cada aporte bibliográfico y, finalmente se obtendrá los artículos que servirán directamente al estudio. Este proceso va a permitir que se garantice el cumplimiento de los objetivos y obtener las conclusiones puntuales para llegar a decidir de manera informada.

Al considerar la importancia de la aplicación de la Inteligencia Artificial, también se ha visto por conveniente la aplicación de una I.A. on line que nos facilitará la exportación de las fuentes y selección de las mismas, esta plataforma es conocida como Rayyan (13). La plataforma recopilará los datos a través de la exportación de los mismos de las plataformas Scielo, Scopus, Pub Med, Eric, ScienceDirect y Google Académico, los cuales, cada búsqueda, contenía descriptores específicos asociados a las palabras puntuales: Gobernanza, Gestión, Atención y Salud. Esos operadores de tipo booleanos empleados son: And, Or, Not; el buscador empleado quedó como: ((Gobernanza or Gestión) and (calidad or atención or Salud)).

Considerando lo descrito por Reyes Rodríguez y Moraga Muñoz, se debe de considerar la revistado donde se programa publicar y las diferentes características que

esta debe de tener en cuenta el eje de la misma, el tipo de editorial, la trayectoria y el impacto que pudiera tener a nivel nacional e internacional (14). En esta oportunidad, un criterio importante para la selección de artículos, realizado hasta el 06 de junio del 2024, es la antigüedad de la bibliografía no mayor de 5 años, por consiguiente a partir del año 2020; de la misma manera, la I.A. nos permite realizar un filtro sobre los criterios de inclusión y exclusión; para la inclusión, primero se consideró el tema de la Gobernanza y Gestión en el marco de la Calidad de Atención de Salud; el segundo criterio es considerar los idiomas indistinto priorizando los artículos en español, inglés y portugués; el tercer punto a considerar es en relación a que sean artículos que se enfoquen en el área de la salud; el cuarto punto a considerar es los años, como se mencionó, a partir del año 2020 y los buscadores anteriormente mencionados.

Al considerar los criterios de inclusión y exclusión, tomando lo descrito por Corona Martínez y Foncesa Hernández, es importante la correcta delimitación de criterios para seleccionar las muestras en una investigación; los autores consideran que se debe tener mayor énfasis en delimitar características de inclusión o exclusión específicas para que el trabajo sea el óptimo sin llevar al exceso de los mismos porque generarían errores en los resultados esperados (15). Ahora mencionaremos que para excluir las fuentes se ha considerado: 1) todos los documentos bibliográficos que no sean artículos de investigación llámese tesis, monografías, cartas, etc.; 2) documentos que no haya permitido sus aperturas o revisión; 3) estudios donde las variables se encuentren desvinculadas; 4) Estudios donde no se enfoque el área de la salud.

Finalmente, las diferentes fuentes recopiladas de manera minuciosa en la I.A. y los respectivos formatos del protocolo Prisma considerando el año, el título, los resúmenes, la metodología, el proceso y las conclusiones de los mismos, todo lo que nos permita poder alcanzar el objetivo deseado. De la misma manera, este proceso y metodología empleado ha sido de mucha utilidad para el manejo de las fuentes revisadas y el filtro respectivo permitiendo que la base obtenida tengo un satisfactorio respaldo direccionado al objetivo profundizado la síntesis del desarrollo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tal como describe Molins y Serrano, la metodología Prisma empleada nos va a permitir hacer una ideal selección de artículos aplicables para nuestro objetivo; los autores emplearon la Metodología Prisma para un trabajo de revisión sistemática considerando una revisión idónea de su información bibliográfica (16); al igual que los autores mencionados el presente artículo ha empezado revisando artículos de mayor a menor aplicando el flujograma de PRISMA, la misma que se manifiesta en la figura 1.

De la misma manera, se puede resumir los artículos revisados y seleccionados en la tabla 1.

Posterior a la revisión final considerando los criterios establecidos en el Flujograma descrito, se ha considerado un total de 21 artículos. Se realizó una nueva revisión del contenido de los artículos excluidos considerando la reincorporación de 4 artículos obteniendo un total de 25 artículos para la presente revisión, los mismos que se describen en la tabla 2.

Figura 1
Flujograma Prisma

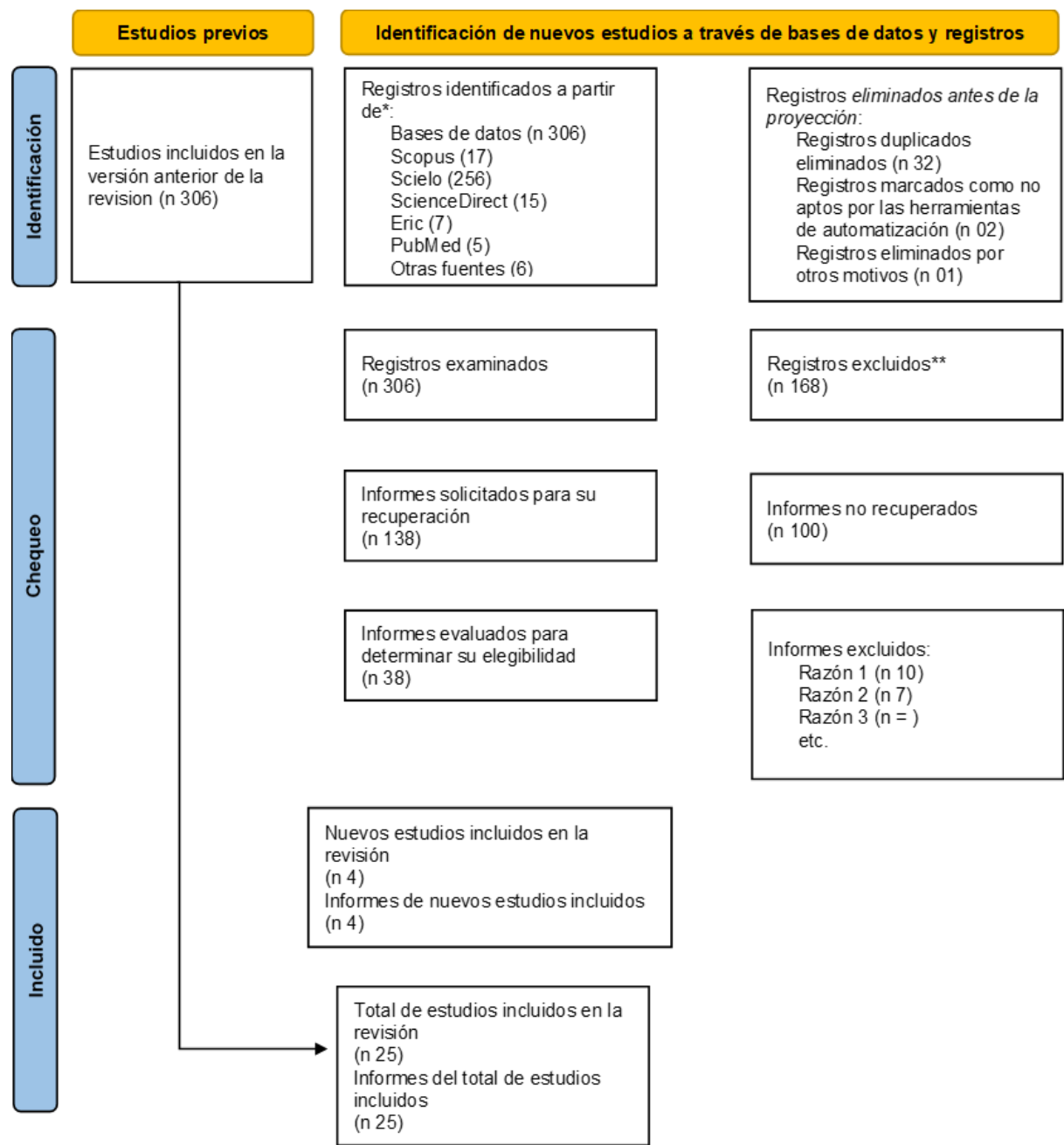


Tabla 1
Búsqueda de Artículos Preliminar y final

Base de datos	Artículos revisados	Artículos seleccionados
Scopus	7	1
Scielo	266	18
Science	17	1
Dialnet	5	2
Erik	3	0
Otros	8	3
Total	306	25

Nota: Elaboración propia

Tabla 2
Artículos incluidos en la revisión sistémica

#	Título	Autor/es	Año, País	Enfoque	Diseño	Resultados
1	Gobernanza y responsabilidad social en la gestión pública del hospital Israel Quintero Paredes de Paján	Guanoluisa & Cejas (17)	2024, Ecuador	Mixto	Experimental	Concluyen que una adecuada implementación de la Gobernanza y Gestión en dicho hospital conllevaría a que los servicios de salud realicen servicios con equidad garantizando la credibilidad y confianza en los usuarios llegando a alcanzar un beneficio para el personal y los usuarios.
2	Procesos de calidad y de seguridad en los establecimientos de salud	Degos & Piriou (18)	2023, Francia	Cuantitativo	No experimental	Una adecuada gestión en el manejo de los recursos humanos posibilita que los profesionales de salud alcancen una proactiva interacción beneficiando la calidad de las prestaciones en el aspecto hospitalario
3	Efectos de la Nueva Gestión Pública en el desempeño: análisis de los hospitales públicos chilenos	Morales-Casetti et al (19)	2023, Chile	Cuantitativo	No experimental	Concluyen que al implementar la Nueva Gestión en las Políticas Públicas van a generar Gestores de con competencias óptimas para el manejo de los establecimientos favoreciendo a la población usuaria, además sugieren la permanencia de estos gestores en el cargo.
4	Efficient governance to improve the social well-being of citizens based on their mental health	Tamayo Et al (20)	2023, Perú	Cualitativa	No experimental	La labor gestora desde el gobierno central beneficiaría a la satisfacción del usuario, en esta oportunidad, los autores se centran en los casos mental relacionando una adecuada gestión con la satisfacción de este grupo poblacional usuario en las prestaciones recibidas.
5	Pilares y líneas de acción para los sistemas de salud integrados y centrados en las personas y las comunidades	Pérez-Hernández et al (21)	2023	Revisión	No experimental	Se concluye que la gobernanza y la gestión se encuentra como parte de uno de los pilares importantes para la elaboración de políticas que busquen lograr una adecuada atención en los establecimientos que brindan servicios de salud
6	Gestión e impacto de las medidas de intervención para la reducción de casos por COVID-19 en Costa Rica	Rojas & Romero (22)	2023, Costa Rica	Cuantitativa	No Experimental	El artículo se concluye que una adecuada política pública de gestión en época de la pandemia implementando estrategias adecuadas mitigaron los efectos de la enfermedad en la población estudiada, esto demuestra que la aplicación de una correcta gestión favorece a uno de los factores que mide la calidad de atención que es la disminución del riesgo y

#	Título	Autor/es	Año, País	Enfoque	Diseño	Resultados
						prevención de la salud en la población.
7	Gestão baseada em processos visando à melhoria dos resultados assistenciais e financeiros em Saúde	Moreno & Costa (23)	2022, Brasil	Cualitativa	No experimental	Las prácticas de gestión que se realicen favorecerán a que los establecimientos mejoren las prestaciones realizadas, los autores concluyen que esto también va de la mano de las mejoras continuas que se planteen y, sobre todo, se sostengan a través del tiempo. Así mismo, consideran que es imperioso el conocimiento de los gerentes en la planeación y manejo de los recursos
8	Process-based Management aimed at improving health care and financial results	Moreno & Costa (24)	2022, Brasil	Cualitativa	No experimental	Las prácticas adecuadas de gestión favorecerán a que las entidades de salud mejoren en relación a los servicios; los autores concluyen, al igual que en el anterior estudio, que esto también va de la mano de las mejoras continuas que se planteen y, sobre todo, se sostengan a través del tiempo. Se debe tener en cuenta la Importancia de la implementación de la Alta gestión en cada entidad, así como el adecuado uso de los recursos con los que se cuentan.
9	Sistema de salud del Ecuador. Comparativo de las políticas públicas a nivel organizacional y su efecto en los servicios de salud	Briones-Bermeo et al (25)	2021, Ecuador	Análisis	No experimental	Al considerar que este artículo se basa mas al aspecto político del país ecuatoriano, se considera que las políticas implementadas en dicho país se puntualizan más considerando la acción de los gobernantes (gestores) beneficiando a su población en los diversos aspectos sociales incluido la salud y atención de los servicios
10	Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú	Espinoza-Portilla et al (26)	2021, Perú	Cuantitativo	No Experimental	Este estudio nos muestra el conocimiento de los problemas de gestión dentro de la misma población que labora en los establecimientos. Los autores concluyen que es importante el adecuado manejo de las autoridades nacionales en la implementación adecuada de los establecimientos de salud, esto mejoraría las prestaciones y, por ende, la calidad de atención en la salud de las personas
11	Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en	Inga-Berrosipi & Arosquipa (27)	2019, Perú	Revisión	No experimental	El artículo enfatiza que uno de las principales actividades dentro de la Gestión en los establecimientos que brindan prestaciones de salud es la que compete a los Recursos Humanos; los autores concluyen que un adecuado proceso de

#	Título	Autor/es	Año, País	Enfoque	Diseño	Resultados
	la calidad de atención					planificación y distribución de los Recursos Humanos contribuirán positivamente en la Calidad de Atención en la salud ya que permitirían satisfacer las demandas de los usuarios.
12	Análisis multinivel de la eficiencia técnica de los hospitales del Sistema Nacional de Salud español por tipo de propiedad y gestión	Pérez-Romero et al (28)	2019, España	Cuantitativo	Cuasi-experimental	Los resultados obtenidos en el estudio se basan al objetivo de estudiar la eficiencia técnica de los hospitales según su tipo de gestión. Los autores concluyen que los establecimientos con gestiones alternativas obtienen mejores resultados en las prestaciones para los usuarios y por ende su eficiencia técnica es mayor en comparación con aquellos que presentan gestiones tradicionales.
13	Modelos de gestión según el proveedor y sus efectos en la dinámica de los equipos de atención primaria en Cataluña	Bayona et al (29)	2019, España	Cuantitativa	No Experimental	El estudio hace una evaluación de los procesos de gestión y cómo estos influyen en la calidad de atención. Los autores, dentro de sus conclusiones determinan que el proceso de gestión del primer nivel es diferente al del segundo o tercer nivel, que el proceso de gestión de los últimos mencionados radica a un proceso de autogestión beneficiando inclusive hasta su cartera de atención. Así mismo, manifiestan que una deficiencia es los procesos de comunicación entre estos niveles debiendo mejorar sus procesos de política y gestión.
14	Apoio institucional à gestão e prestação de serviços de saúde em unidade básica fluvial na Amazônia	Ferrerira et al (30)	2023, Brasil	Cualitativo	No Experimental	Los resultados del presente estudio describen que la incipiente importancia que se le presta a las atenciones en la Amazonía radica principalmente en que proviene de una Gestión verticalizada y además muy centralizada. Esta situación no permite tener un conocimiento real de las necesidades de la población, por lo tanto, la logística es insuficiente para satisfacer las necesidades de la población. Esto vincula una adecuada gestión con uno de los parámetros de la calidad de atención: satisfacción de necesidades del usuario.
15	Atención primaria en salud y gestión urbana en comunidades sujetas a elevada	Rosemberg et al (31)	2020, Brasil	Revisión	No experimental	El estudio realiza un trabajo mas amplio sobre diversos factores que se vinculan mediante un concepto de intersectorialidad y participación comunitaria en el desarrollo de logros. Concluyen además que el proceso de

#	Título	Autor/es	Año, País	Enfoque	Diseño	Resultados
	fragilidad socioeconómica y ambiental					fragmentación de los diversos entes de gestión no beneficia a la población, por el contrario, es una debilidad que debe reorganizarse en la búsqueda de fortalecer la organización y que la comunidad participe (Gobernanza) en satisfacer sus propias necesidades.
16	La voluntad política y la gobernanza: claves en la implementación de HEARTS en el Perú	Hanco & Pérez (32)	2023, Perú	Cuantitativo	No Experimental	El estudio se enmarca en evaluar que la alta dirección debe constituir políticas que se den de acuerdo al concepto de Gobernanza para la implementación, en este caso iniciativa HEARTS, de mejoras en las prestaciones a los usuarios.
17	Gestión de los riesgos sanitarios en el enfrentamiento a la COVID-19 en Cuba	Jorna et al (33)	2020, Cuba	Cualitativo	No experimental	Concluye que la Gestión de los gobiernos formaron parte importante de las actividades contra la pandemia del Covid-19 en beneficio de su población. Los autores mencionan que la gestión incluye aspectos desde la planificación, gestión, información, infraestructura, así como educación a nivel individual y colectivo mitigando las consecuencias en su grupo poblacional.
18	Arranjos regionais de governança do Sistema Único de Saúde: diversidade de prestadores e desigualdade espacial na provisão de serviços	Dias de Lima et al (34)	2019, Brasil	Exploratorio	No experimental	Los acuerdos de Gobernanza en Brasil cuentan con desigualdad tanto a nivel de los proveedores de los servicios como y la concentración de la producción de los servicios; esta situación, sumado al proceso de verticalización de la gestión, influyen de manera significativa en la satisfacción de las necesidades de la población, uno de los factores importantes en la calidad de atención.
19	Relação entre natureza jurídica de prestadores de serviços e qualidade na atenção básica brasileira	dos Santos Gomes et al (35)	2020, Brasil	Cuantitativa	No Experimental	Un estudio centrado en evaluar la importancia de la gestión para alcanzar satisfacción de los usuarios, se centra principalmente un rubro: Recursos Humanos. Los autores concluyen que no existe una abismal diferencia en relación a la calidad de atención, entre la entidades públicas o privadas, cuando el proceso de gestión de recursos humanos es adecuadamente implementado
20	Continuidade da gestão clínica entre níveis assistenciais: experiências dos usuários	Guerra et al (36)	2022, Brasil	Cuantitativo	No Experimental	Estudio enmarcado en la Calidad de atención aplicado a usuarios externos. Durante este estudio se trató de evaluar las percepciones de los usuarios en cuanto a las atenciones y continuidad de las mismas en otros niveles de

#	Título	Autor/es	Año, País	Enfoque	Diseño	Resultados
	de uma rede municipal de saúde					atención. Los autores relacionan esto con los procesos de gestión y políticas públicas mencionando que es importante estas experiencias para reforzar los conocimientos de los gestores en miras a mejorar este problema encontrado.
21	Influência da gestão municipal na organização da atenção à saúde da criança em serviços de atenção primária do interior de São Paulo, Brasil	Rodrigues Sanine et al (37)	2021, Brasil	Cuantitativa	No experimental	El estudio demuestra que evaluar la gestión no solo se centra a el aspecto del personal del establecimiento sino también a la actividad gestora de las autoridades mayores, en este caso autoridades municipales. También menciona que la gobernanza (gestores municipales y locales) debe participar en articulación comprendido en el mismo proceso para así garantizar las prestaciones necesarias para la población
22	Calidad percibida en el servicio del sistema público de salud de Bogotá	Morales-Sánchez & García-Ubaque (38)	2019, Colombia	Cuantitativo	No experimental	Este estudio realiza una encuesta a los usuarios externos en relación a la calidad de atención de sus establecimientos. Los resultados encontrados fueron idóneos y con alto porcentaje. Si nos centramos en la percepción del usuario en los avances de la gestión se encontró una adecuada aceptación siendo, para los encuestados, un factor que permite la buena calidad de atención y servicio.
23	Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica: dispositivo disciplinar na gestão	Fontes & Setenta (39)	2021, Brasil	Revisión	No experimental	Revisa la aplicación Programa Nacional para Mejorar el Acceso y la Calidad de la Atención Primaria (PMAQ-) de parte de los gestores en los establecimientos. Los autores concluyen que no es fácil la gestión en la AP, visionando a la satisfacción del usuario, ya que requiere de diversos conocimientos ya sean técnicos o programáticos; así mismo mencionan que hacer gestión es particularmente planificar e ir moldeando en el transcurso del camino para alcanzar las metas programadas.
24	Fortalecimento da governança regional e da rede de atenção à saúde em municípios pequenos no Brasil	Marques da Silva et al (40)	2023, Brasil	Cuantitativa	Experimental	El estudio busca fortalecer la Gobernanza en las autoridades municipales y locales con miras a mejorar la resolución de las APS beneficiando a la población usuaria. La conclusión de los autores radica en afirmar que fortalecer la Gobernanza en estas entidades si logra alcanzar resultados favorables en las entidades y con ello la mejora de

#	Título	Autor/es	Año, País	Enfoque	Diseño	Resultados
25	Dimensiones claves para fortalecer la atención primaria en el Perú a cuarenta años de Alma Ata	Cuba-Fuentes et al (41)	2018, Perú	Revisión	No experimental	las prestaciones de las APS y los usuarios. Este estudio de revisión detalla conceptos claves dentro de la Atención Primaria, estos conceptos incluyen el proceso de la Gobernanza como una capacidad de realizar gobierno incluyendo otros actores participativos como la sociedad y entidades públicas y privadas en miras a alcanzar un enfoque horizontal por el bienestar de la población en todo aspecto, incluyendo la calidad de atención en salud

Nota: Elaboración propia

Tal como se manifiesta en los diferentes artículos, posterior a la revisión, diversos autores consideran que los conceptos de Gestión y Gobernanza tienen una influencia importante en cada una de las entidades que laboran con servicios a personas tal como lo menciona Guaita Pintado et al al describir que es vital incluir apoyo a la gestión que se relacione a la calidad de atención lo que permitirían hallar las falencias y permitiría al gestor planificar alternativas de solución (42). De la misma manera, Guanoluisa relaciona este concepto con términos como Adecuada Gobernanza y gestión para identificar logros importantes por alcanzar como la satisfacción de los Usuarios y la confianza que con ello alcanzaría los establecimientos de Salud (17).

Hablar de Gobernanza y gestión, entonces, es mencionar conceptos muy amplios que involucran formación y capacidades a los gestores y la población como el manejo de diversos recursos tales como lo logístico y de recursos humanos y materiales. Báez, en su artículo sobre “Gobernanza: Estados del Arte”, detalla claramente que hablar de Gobernanza es involucrar muchos conceptos que se atañe no solo a la estructura sino también al entorno donde este se llegara a realizar y el tipo población que se involucraría (43). De la misma manera, Rodrigues Sanine et al, resalta que hablar de gestión y gobernanza involucra todo un entorno, pero sobre todo un carácter de niveles jerárquicos que parte desde las autoridades nacionales y locales con el desarrollo de las políticas públicas adecuadas

que benefician los diferentes entornos sociales de acuerdo a sus propias necesidades (37), concepto respaldado por Jorna, Tamayo y Hancco en sus publicaciones presentadas (33) (6) (20) (32).

Hablar de los factores que involucran la gestión y la estructura del proceso de gobernanza implica considerar la orientación del sistema, pasando de un modelo de gobernabilidad de carácter más vertical hacia uno mucho más horizontal, tal como expresa Ferrerira, ella menciona que la Gobernanza busca alcanzar el logro de Objetivos con participación activa de la sociedad en base a sus necesidades más que un direccionamiento impuesto por el supuesto de necesidades de parte de las autoridades considerando un nuevo enfoque de prestación de servicios para el Primer Nivel de Atención donde el Usuario deja de ser un actor pasivo y pasa a ser un actor activo y que además participa en plantear sus necesidades (30). Por ello, diversos autores como Pérez-Hernández, Moreno, Briones-Bermeo y Espinoza-Portilla han considerado la importancia de la gestión en el desarrollo de los diversos logros alcanzados siendo Pérez-Hernández quien lo considera como un pilar importante en la gestión y administración pública (25) (30) (26) (21).

Entonces, al considerar que las autoridades tienen facultades directas para alcanzar un proceso de gestión idóneo, se debe considerar que los modelos de gestión que a la fecha aún se mantienen no están logrando alcanzar el

total de satisfacción visionada en su planteamiento, por ello implementar nuevas políticas o modelos de gestión, previo estudio con participación comunitaria, nos podrían incrementar los logros a esperar, tal como lo manifiesta Morales-Casetti al incluir este término es su estudio refiriendo a nuevos conceptos de gestión pública (19); de la misma manera, Rojas y Moreno detallan que estos nuevos modelos de gestión llegarían a beneficiar a la población usuaria y alcanzar los logros esperados (23) (22).

Hemos venido mencionando que el proceso de gestión es muy amplio, que involucra otros conceptos muy importantes incluyendo el de logística, como lo detalla Pérez- Romero al manifestar que los establecimientos de salud, específicamente los hospitales, requieren de un tipo óptimo de gestión para alcanzar una eficiencia técnica en las prestaciones brindadas (28); por su parte, Fontes involucra los conocimientos programáticos y todos los procesos de planificación dentro de un entorno de gestión idóneo para el beneficio de la población (39). Así mismo, en el mismo marco, al mencionar la importancia de los recursos humanos, debemos de mencionar lo que describe Degos quien considera que esta área debe incluir no solamente la adecuada selección sino también el manejo y cuidado del personal que involucra los procesos de prestación de salud (18), concepto que es reforzado por Inga-Berrosqui quien manifiesta que un adecuado proceso de planificación con estos recursos garantizarían que el objetivo programado de buena calidad de atención casi está garantizada (27). Yendo más allá sobre este tema, dos Santos realiza un paralelismo entre los Recursos humanos de las entidades públicas y privadas llegando a encontrar que esto no difería mucho siempre que se tenga en cuenta que el proceso de la calificación y formación sea el adecuado con personal comprometido en el alcance de los objetivos planteados (35).

Considerando otro concepto dentro del Proceso de gestión, un punto importante radica en la desigualdad de la atención en el proceso de la Gobernabilidad, no gobernanza, de parte de las autoridades. Dias de Lima refiere que la atención desigual en los diferentes niveles

sociales perjudica de manera extrema la rendición de los servicios, esto a su vez mermaría la calidad de servicio brindado sumado a la imposibilidad de verticalizar los procesos de gestión (34).

Por otro lado, algo que debemos de tener en cuenta en la Gobernanza y la gestión es la visión del otro grupo integrante de este proceso: los usuarios. La pregunta de ¿cómo ven los usuarios la importancia de la gestión en los establecimientos donde se atienden? Es resuelta por Morales-Sánchez, quien en un estudio junto a García-Ubaque, describen que son los usuarios los que consideran que para que los establecimientos rindan adecuadamente es necesario estén liderados por personas capaces y con óptimos conocimientos en gestión de dichos establecimientos (38). Este concepto, sumado a la importancia de la mejora de la Atención Primaria, garantizarían que las prestaciones sean adecuadas para la población con un enfoque de Gobernanza bien implementado con la participación activa de los involucrados en la misa, como mencionó Marques da Silva (40).

Finalmente, al consolidar cada uno de los conceptos descrito podemos coincidir en describir que el proceso de la Gobernanza y Gestión es vital en cada una de las entidades tanto públicas como privadas; que la normativa de adecuadas políticas en salud son el punto inicial de este proceso y que los responsables en generar estas políticas deben estar completamente capacitados y mantener un sistema progresivo de mejora, tal como lo llegan a manifestar Cuba Fuentes y Guerra en sus trabajos presentados (41) (36); de la misma manera la implementación de un trabajo intersectorial (una de las bases de la Gobernanza), considerando una sociedad más establecida y no fragmentada como indica Rosemberg, reforzaría el logro de los objetivos de la satisfacción de los mismos miembros de la sociedad que establecen sus necesidades, su planeamiento y sus metas a alcanzar (31) pero teniendo en cuenta cada una de los diferentes niveles de Atención en Salud ya que las necesidades del primer nivel no podrán ser siempre las mismas de un segundo o tercer nivel, esto es posible considerar de acuerdo a

una adecuada identificación de necesidades y un idóneo planeamiento estratégico con participación activa comunitaria según lo descrito por Bayona (29) y Segovia quien enfatiza que pese a las barreras de visión y presupuesto cuando un proceso de gestión se enmarca en la necesidad de la población se podría alcanzar grades logros si este proceso se visiona con un enfoque intercultural y respetando las necesidades de acuerdo al contexto sociocultural (44).

CONCLUSIONES

Para concluir el trabajo revisado debemos tomar en cuenta cuanto involucra un proceso de Gobernanza y Gestión en nuestro país, la estructura de la que forman parte como pilar dentro de un entorno administrativo y político; considerar que el proceso de la Gestión involucra diferentes conceptos, desde el manejo de procesos logísticos, una adecuada planificación hasta el estudio y procedimiento de la selección de recursos tanto materiales como humanos y el proceso de capacitación y permanencia de los mismos visionando u objetivo en común. Otro punto a considerar en este estudio es la importancia de la calidad de atención, en este caso en salud, que de la misma manera que las anteriores variables es un concepto muy amplio que involucra no solo la satisfacción del usuario externo sino también todo el proceso que conlleva a esta satisfacción, la implementación de las IPRESS, el acceso y finalmente la capacidad resolutoria de las mismas. Sin dejar de lado, pese a ser lo último a manifestar, debemos considerar que la Gobernanza involucra el aporte de la sociedad y sus respectivas necesidades tomando en cuenta la geografía, los grupos etareos, el aspecto étnico cultural y la cultura en cada uno de los diferentes niveles de atención y las consecuencias que acarrearía un inadecuado proceso de gobernanza y gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. O.P.S.. Declaración de Alma Ata. In Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, Alma-Ata; 1978; URSS: The Pan American Health Organization.
2. Domínguez López ML, Torres Ávila D. Gobernanza en Salud Pública. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. 2022; 10(2): p. 196-205.
3. Díaz-Castro L, Ramírez-Rojas MG, Cabello-Rangel H, Arredondo A, Báscolo EP. Gobernanza en el sistema de salud ante la pandemia por Covid-19 en México. Revista de Salud Pública de México. 2021; 63(2): p. 672-681.
4. Molina Guzmán A. Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud del Ecuador. Revista de Ciencias Sociales. 2019; 63(1): p. 18-205.
5. Cosavalente-Vidarte Ó, Zevallos L, Fasanando J, Cuba-Fuentes S. Proceso de Transformación hacia las Redes Integradas de Salud en el Perú. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica. 2019; 36(2): p. 319-325.
6. Tamayo Huamán PJ, Riera Campoblanco B, Marcacuzco Estupiñán LH, Palomino Rojas RJ, Silva Castro SL. Una gobernanza eficiente para mejorar el bienestar social de los ciudadanos a partir de su salud mental. Revista Analecta Política. 2023; 13(25): p. 1-15.
7. Gayoso Saldaña JC. Modelo de control interno para la ejecución presupuestal en la Unidad Ejecutora Salud Hualgayoc Bambamarca Cajamarca. 2022..
8. Pérez García CA. Gestión pública y la gobernanza en el desarrollo sostenible en ciudadanos del distrito de Cajamarca, 2023. Tesis. Lima: Universidad Privada Cesar Vallejo, Lima; 2023.
9. Corpancho Carhuaz JC. Competencias gerenciales y su influencia en la mejora continua de los. Lima: Universidad Privada Cesar Vallejo; 2023.
10. Rivas A. Normas APA. [Online].; 2022. Available from: <https://normasapa.in/justificacion-de-una-investigacion/>.
11. Malpartida Gutierrez JN, Tarmeño Bernuy L, Olmos Saldivar D. Estudio sobre la calidad del servicio de atención al cliente a los pacientes del EsSalud.

- Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri. 2021; 2(1): p. 43-51.
12. Barquero Morales W. Análisis PRISMA como metodología para revisión sistemática: una aproximación general. *Revista Saúde em Redes*. 2022 Jan; 08(01).
13. Mourad Ouzzani HHZFyAE. Rayyan, una aplicación web y móvil para revisión sistemática. [Online].; 2024 [cited 2024 06 06]. Available from: <http://rdcu.be/nzDM>.
14. Reyes Rodríguez A, Moraga Muñoz R. Criterios de selección de una revista científica para postular un artículo: breve guía para no 'quemar' un paper. *Sophia-Educación*. 2020 Jun; 16(1).
15. Corona Martínez LA, Fonseca Hernández M. Uso y abuso de los criterios de inclusión y exclusión en el proyecto de investigación. *Medisur*. 2023 Oct; 21(5).
16. Molins F, Serrano A. Bases neurales de la aversión a las pérdidas en contextos económicos: revisión sistemática según las directrices PRISMA. *Revista de Neurología*. 2019 Jan; 68(2).
17. Guanoluisa Villalta JJ, Cejas Martínez MF. Gobernanza y Responsabilidad Social en la Gestión Pública del Hospital Israel Quinteros Paredes de Pajan. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*. 2024 Mar; 6(1).
18. Degos V, Piriou V. Procesos de calidad y de seguridad en los establecimientos de salud. *Revista EMC - Anestesia-Reanimación*. 2023 May; 49(2).
19. Morales-Casetti , Bustos-Gutiérrez , Cerda-Bustos. Efectos de la Nueva Gestión Pública en el desempeño: análisis de los hospitales públicos chilenos. *Revista de Salud Pública Journal of Public Healt*. 2023 Feb; 21(03).
20. Tamayo Huamán P, Riera Campoblanco B, Silva Castro S, Marcacuzco Estupiñan , Palomino Rojas J. Efficient governance to improve the social health. *Revista Analecta Política*. 2023 Dec; 13(25).
21. Pérez-Hernández G, Ehrenberg N, Gómez-Duarte , Artaza , Cruz D, Leyns , et al. Pilares y líneas de acción para los sistemas de salud integrados y centrados en las personas y las comunidades. *Revista Panamericana de Salud Pública*. 2023 Apr; 46(17).
22. Rojas , Romero. Gestión e impacto de las medidas de intervención para la reducción de casos por COVID-19 en Costa Rica. *Revista Panamericana de Salud Pública*. 2022 Apr; 46(14).
23. Moreno Brancalion , Costa Lima. Gestão baseada em processos visando à melhoria dos resultados assistenciais e financeiros em Saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2022 Mar; 56(1).
24. Moreno Brancalion , Costa Lima. Process-based Management aimed at improving health care and financial results. *Revista da Escola de Enfermagem da University of Sao Paulo*. 2022 Feb; 56(1).
25. Briones-Bermeo , Barreto-Rosado , Zambrano-Loor , Mastarreno-Cedeño. Sistema de salud del Ecuador. Comparativo de las políticas públicas a nivel organizacional y su efecto en los servicios de salud. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. 2021 Mar; 7(1).
26. Espinoza-Portilla , Gil-Quevedo , Agurto-Távora. Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2021 Feb; 46(4).
27. Inga-Berrosipi , Arosquipa Rodríguez. Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana Médica Experimental de Salud Pública*. 2019 Jun; 36(2).
28. Pérez-Romero , Ortega-Díaz , Ocaña-Riola , Martín-Martín. Análisis multinivel de la eficiencia técnica de los hospitales del Sistema Nacional de Salud español por tipo de propiedad y gestión. *Revista Gaceta Sanitaria*. 2019 Dec; 33(4).
29. Bayona Huguet , Romano Sánchez , Peris Grao. Modelos de gestión según el proveedor y sus efectos en la

- dinámica de los equipos de atención primaria en Cataluña. Revista Española de Salud Pública. 2019 Jan; 93(21).
30. Ferreira , Herkrath , Horta , Garnelo. Apoio institucional à gestão e prestação de serviços de saúde em unidade básica fluvial na Amazônia. Revista Interface (Botucatu). 2023 Dec; 27(9).
31. Rosenberg , Carvalho S, Rodrigues , Mateus , Genial. Atención primaria en salud y gestión urbana en comunidades sujetas a elevada fragilidad socioeconómica y ambiental. Revista Peruana Médica Experimental en Salud Pública. 2020 Jun; 37(2).
32. Hanco Saavedra , Vivian Pérez Jiménez. La voluntad política y la gobernanza: claves en la implementación de HEARTS en el Perú. Revista Panamericana de Salud Pública. 2022 May; 46(1).
33. Jorna Calixto , Véliz Martínez , Vidal Ledo , Véliz Jorna. Gestión de los riesgos sanitarios en el enfrentamiento a la COVID-19 en Cuba. Revista Cubana de Salud Pública. 2020 Feb; 46((suplemento especial)).
34. Dias de Lima L, Vercesi de Albuquerque , Gurtler Scatena , Prates de Melo , Gouveia de Oliveira , Sá Carvalho , et al. Arranjos regionais de governança do Sistema Único de Saúde: diversidade de prestadores e desigualdade espacial na provisão de serviços. Cadernos de Saúde Pública. 2019 Jun; 35((suplemento 2)).
35. dos Santos Gomes , dos Santos dF, Gonzaga da Matta Machado , Lobato de Araújo , Cella. Relação entre natureza jurídica de prestadores de serviços e qualidade na atenção básica brasileira. Cuadernos de Saúde Pública. 2020 Feb; 36(2).
36. Guerra , de Lima Martelli , Santos Dubeux , Bandeira de Oliveira Marques , Chagas Samico. Continuidade da gestão clínica entre níveis assistenciais: experiências dos usuários de uma rede municipal de saúde. Cadernos de Saúde Pública. 2022 Oct; 38(9).
37. Rodrigues Sanine , Dias , Ferreira Machado , Tortorelli Zarili , Loziglia Carrapato , Placideli , et al. Influência da gestão municipal na organização da atenção à saúde da criança em serviços de atenção primária do interior de São Paulo, Brasil. Cadernos de Saúde Pública. 2021 Feb; 37(1).
38. Morales-Sánchez , García-Ubaque. Calidad percibida en el servicio del sistema público de salud de Bogotá. Revista de Salud Pública. 2019 Feb; 21(1).
39. Fontes de Carvalho , Setenta Andrade. Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica: dispositivo disciplinar na gestão. Revista Interface - Comunicação, Saúde, Educação. 2021 Jul; 25.
40. Marques da Silva , Martins Pantaleão , Fernandes dos Santos , Gomes Leles F, Pereira Rocha PW, Tironi de Freitas Giacometti , et al. Fortalecimento da governança regional e da rede de atenção à saúde em municípios pequenos no Brasil. Revista Panamericana de salud Pública. 2023 Sep; 47(-).
41. Cuba-Fuentes , Romero-Albino , Dominguez , Rojas Mezarina , Villanueva. Dimensiones claves para fortalecer la atención primaria en el Perú a cuarenta años de Alma Ata. Anales de la facultad de Medicina. 2018 Nov; 79(4).
42. Guaita Pintado , Tapia Pinguil , Cordero Alvarado , Mercado González A. mportancia de la Gestión de Calidad en el Servicio de Salud del Ecuador: Revisión Sistemática. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. 2022 Aug; 03(2).
43. Báez A. Gobernanza: Estado del Arte. Revista Internacional de la Administración: Estudios de la Gestión|. 2023 Jan; 13(1).
44. Segovia G, Bartlo M, Trujillo O, Rivera G, Monteza B, Chara M, et al. La gestión sanitaria en la atención de la población indígena y Afroperuana en la pandemia por el COVID-19. Acta Médica Peruana. 2022 Sep; 39(3).
45. Soto-Becerra P, Virú-Loza MA, Elorreaga OA, Amaya E, Mezones-Holgín E, Ramírez-Ramírez R, et al. Factores asociados a la calidad de la atención

- en población adulta afiliada a la Seguridad Social: El caso peruano. Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo. 2020; 13(1): p. 14-25.
46. Nissan Shoenfeld E. Hacia un nuevo modelo de gobernanza para la promoción de la salud. Revista Buen Gobierno. 2019; 26(1): p. 1-17.
47. Ugarte-Ubilluz Ó. Gobernanza y Rectoría de la Calidad en los Servicios de Salud en el Perú. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública. 2019; 36(2): p. 296-303.
48. Arango Miranda F, Arango Llantoy MÁ, Castro Álamo RE, Burgos Talledo RdP, Sandoval Peña JM. Políticas públicas y salud mental en infantes en los centros de Salud del distrito de Cajamarca, 2022. Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar. 2022; 6(6): p. 614-642.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.



DERECHOS DE AUTOR

Bruno Cerro, R. C., & Ramírez Bruno, P. M. (2025)



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0, que permite su uso sin restricciones, su distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que no se haga con fines comerciales y el trabajo original sea fielmente citado.



El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en esta publicación es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la revista.