PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

TRABAJO DE TITULACIÓN

SUBMODALIDAD: CAPITULO DE LIBRO

TEMA:

Análisis del macroambiente de un establecimiento de salud: claves para recopilar la información relevante.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE

DIRECTOR:

MÓNICA GARCÍA GARCÍA

AUTOR:

MARCIA ZAMBRANO BELTRÁN

QUITO, 2026

Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y estoy de acuerdo con su contenido; por lo que, los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública; además, apruebo su reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Firma del estudiante: _____

Nombre: Marcia Geomara Zambrano Beltrán

Cédula: 0703923524

Lugar y fecha: Quito, abril 2026

Dedicatoria

Quiero dedicar este capítulo, en primer lugar, a Dio**s**, por guiarme en cada paso de mi vida, bendecirme con su amor y llenarme de la sabiduría necesaria para alcanzar mis objetivos. A mis hijos**,** quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional, acompañándome incluso en aquellas noches de desvelo y esfuerzo, recordándome la importancia de la perseverancia y el amor familiar. A mi esposo**,** por su constante apoyo, motivación y paciencia, siendo un pilar fundamental que me impulsó a seguir adelante cuando las dificultades parecían insuperables. Y finalmente, a mis padres**,** quienes desde el cielo continúa guiándome, brindándome su luz, su fuerza y su ejemplo de valentía, inspirándome a nunca rendirme y a seguir persiguiendo mis sueños con determinación y fe.

Agradecimientos

Me permito expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por guiarme siempre, iluminar mi camino y llenarme de bendiciones, fortaleza y sabiduría para superar cada desafío durante esta etapa de estudio. A mi familia**,** por su amor incondicional, apoyo constante y paciencia, quienes me acompañaron en cada momento, alentándome a seguir adelante incluso en los días de dificultad y esfuerzo. A los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por su dedicación, enseñanza y acompañamiento, por compartir sus conocimientos y experiencias, y por inspirarme a crecer académica y personalmente, haciendo de esta etapa de estudio una experiencia enriquecedora y transformadora que marcará mi vida para siempre.

Índice General

Derechos de autor 2
Dedicatoria 3
Agradecimientos 4
Resumen 6
Abstract 7
1. Introducción 8
2. Desarrollo 9
2.1 Marco Teórico 10
- Componentes del Macroambiente 11
- Herramientas y Técnicas de Análisis del Macroambiente 14
- Metodología para la Recopilación de Información Relevante 16

2.2 Estudio de caso: Análisis PESTEL del Sector Salud en Ecuador 17
3. Conclusiones 39
4. Recomendaciones 40
5. Bibliografía 42

Resumen

La gestión de los establecimientos de salud en el sistema público requiere una visión estratégica que considere el macroambiente, entendido como el conjunto de factores externos económicos, políticos, culturales, tecnológicos, legales y ambientales que influyen directamente en la calidad y sostenibilidad de los servicios sanitarios. Comprender estos elementos es esencial para anticipar cambios, responder a las demandas de la población y fortalecer la resiliencia institucional.

En un contexto marcado por crisis operativas y administrativas en los sistemas de salud, el análisis del macroambiente se vuelve un pilar para la mejora continua y la toma de decisiones informadas. Aspectos como las transformaciones tecnológicas, las variaciones en las políticas públicas y las nuevas regulaciones obligan a los directivos a disponer de información actualizada que facilite una gestión eficiente.

Este capítulo aborda la importancia del macroambiente en la salud pública, desglosando sus componentes y presentando herramientas metodológicas como el análisis PESTEL que permiten convertir los datos externos en inteligencia estratégica para fortalecer el liderazgo, la planificación institucional y la calidad del servicio

Abstract

Managing healthcare facilities within the public system requires a strategic vision that considers the macroenvironment, understood as the set of external economic, political, cultural, technological, legal, and environmental factors that directly influence the quality and sustainability of healthcare services. Understanding these elements is essential for anticipating changes, responding to the demands of the population, and strengthening institutional resilience.

In a context marked by operational and administrative crises in healthcare systems, macroenvironmental analysis becomes a cornerstone for continuous improvement and informed decision-making. Aspects such as technological transformations, changes in public policies, and new regulations compel managers to have access to up-to-date information that facilitates efficient management.

This chapter addresses the importance of the macroenvironment in public health, breaking down its components and presenting methodological tools such as PESTEL analysis, which allow for the transformation of external data into strategic intelligence to strengthen leadership, institutional planning, and service quality.

1. Introducción

La gestión efectiva de un establecimiento de salud en el sistema público actual requiere de una visión estratégica que trascienda las operaciones internas. En este contexto, el macroambiente, que es un conjunto de factores externos incontrolables—incluidos los aspectos económicos, políticos, culturales, tecnológicos, legales y ambientales— influyen directamente en la calidad de los servicios, la atención médica y la sostenibilidad de la institución.

Este capítulo tiene como objetivo fundamental analizar la relevancia del macroambiente en el contexto de la salud pública y ofrecer claves metodológicas para la recopilación de información relevante que permita una adecuada toma de decisiones gerenciales.

El entorno en el que opera una organización sanitaria no solo moldea la demanda de servicios (a través de la geografía, el clima o la urbanización) sino que también determina los recursos disponibles, las normativas de operación y las expectativas de la población (Polemiti, Kerstin, Yuan, & Schumann, 2024). Por lo tanto, el entendimiento profundo de estos factores externos es un requisito indispensable para el liderazgo transformacional y la gestión de la resiliencia institucional.

Frente a la crisis experimentada en diversos sistemas de salud pública, marcada por grietas operativas y administrativas, la mejora continua se convierte en una meta vital (García N., 2021). Sin embargo, esta mejora solo puede ser estratégica si se basa en el análisis constante del entorno. Elementos como los cambios de gobierno, el avance tecnológico (incluida la inteligencia artificial en las prácticas médicas) y las nuevas regulaciones obligan a los directivos a tomar decisiones informadas, garantizando una administración eficiente y la calidad del servicio.

Para afrontar estos desafíos, los directivos necesitan desarrollar un conjunto de conocimientos gerenciales, administrativos y comerciales. El estudio del macroambiente permite

identificar riesgos y aprovechar oportunidades para mejorar la calidad del servicio y garantizar una administración eficiente y flexible. En este sentido, la capacidad de la gerencia para desarrollar habilidades, impulsar el liderazgo transformacional y aplicar herramientas innovadoras se fundamenta en la información oportuna proporcionada por un análisis macroambiental riguroso.

A lo largo de este capítulo, se abordará la desagregación del macroambiente y sus componentes, así como las herramientas y técnicas específicas (como el análisis PESTEL) aplicadas al sector salud, que permiten transformar los datos externos en inteligencia gerencial válida para la toma de decisiones estratégicas.

2. Metodología

Esta investigación bibliográfica se centra exclusivamente en la revisión de datos abiertos y/o públicos. La revisión narrativa de la literatura se lleva a cabo mediante un análisis crítico de las fuentes disponibles, con el objetivo de identificar las principales tendencias, debates y desarrollos en el campo de estudio. Este enfoque permite construir un panorama integral sobre el estado actual del conocimiento, destacando las lagunas existentes en la investigación y situando los hallazgos en el contexto de estudios previos. La revisión narrativa facilita una comprensión profunda de la evolución del tema y contribuye a la formulación de nuevas preguntas y enfoques de investigación.

3. Desarrollo

En esta sección, se realizará una descripción de la base teórica relacionada con los principales temas de este capítulo de libro: Macroambiente y sus componentes como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales. Adicionalmente, sobre las herramientas y técnicas para su análisis y levantamiento de información que permita una planificación estratégica conociendo el contexto.

a. Marco Teórico

El Macroambiente y sus Componentes

El enfoque del análisis del macroambiente fue aplicado en primera instancia para las empresas privadas del sector productivo, sin embargo, las instituciones de salud vinculadas al sector público están aplicando o incorporando el análisis de las variables para la minimización de los riesgos y promover calidad en la prestación de los servicios de salud.

El **macroambiente** es parte de la gestión y modelo de negocio de las organizaciones en busca de ser competitivas y productivas en el mercado donde operan, para el desarrollo de estrategias, planes, objetivos, metas y guías deben realizar un análisis de las factores externos o las variables que directamente afectan a las operaciones y no pueden controlar, más bien debe ajustarse a los cambios en los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Hernández, 2021). En este mismo sentido, el macroambiente en un conjunto de elementos, variables fuerzas o factores que afectan a las operaciones de las organizaciones, especialmente en el contexto político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental (PESTLA) y que deben ser analizadas para disminuir los riesgos de las amenazas y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado local e internacional (Ugalde et al., 2018, p. 12).

Este modelo se utiliza para analizar el entorno macroeconómico y anticipar riesgos u oportunidades antes de tomar decisiones importantes. Su utilidad radica en la anticipación a los cambios que podrían impactar a una empresa, posibilita detectar oportunidades externas antes que los competidores o prepararse ante posibles amenazas (UNIR, 2025).

En este sentido, las instituciones de salud en su mayoría prestan servicios según las necesidades de la población, las que pertenecen al sector público poseen un sistema diferente en la gestión y administración, una de las razones es que pertenecen a una estructura ministerial donde el fin es brindar servicios de calidad y -en ocasiones- gratuitas para la población (FIDE, 2020).

Por otro lado, las instituciones de salud del nivel privado tienen como meta obtener una rentabilidad igual a otro tipo de empresa que produce y/o presta servicio según la demanda del nicho de mercado.

La importancia de la aplicación o desarrollo del análisis del macroambiente se vincula a la planificación estratégica. Según Quintero (2021), hace referencia que la identificación de los factores externos de una organización conlleva al problema; y, la planificación desarrolla estrategias para la mitigación mediante la toma de decisiones basado en el conocimiento del comportamiento del entorno y las condiciones que presenta el mercado (Quintero, 2021).

- **Componentes del Macroambiente**

Tal cual se explicó en párrafos anteriores, para el análisis del macroambiente, utiliza el análisis PESTLA, considerado como un método descriptivo utilizado para conocer el entorno externo de las organizaciones, lo que permite identificar, analizar y reflexionar sobre aspectos positivos y negativos del entorno y luego intervenir estratégicamente sobre ellos, y mejorar el funcionamiento de la institución (Ministerio de Salud Pública, 2024).

a) **Factores Políticos**

Las políticas públicas son directrices establecidas por el gobierno para abordar problemas y alcanzar objetivos sociales, económicos y políticos, basadas en un diagnóstico y análisis de factibilidad (EXPOST, 2022).

La relación entre la política y las políticas públicas permite modernizar la esfera pública, acotar discusiones, diferenciar problemas y soluciones, vincular temas a estrategias más amplias, promover esfuerzos compartidos y fomentar la participación específica (CEPAL, 2004).

El entorno político comprende las decisiones y lineamientos establecidos por el gobierno, cuya estabilidad influye directamente en el desempeño y la confianza del sector empresarial.

Incluye las leyes, los documentos reglamentarios de las instituciones estatales y los requisitos de los organismos públicos que impactan a diversas organizaciones e individuos, limitando en algunos casos su libertad de acción.

Una razón importante para la regulación gubernamental es la necesidad de proteger a los usuarios de las prácticas comerciales injustas. Los gerentes de la empresa deben conocer bien las leyes federales y locales que rigen las actividades de marketing en una región determinada (ceupe, 2025). Entre los que cuentan: Políticas de gobierno, acuerdos internacionales, estabilidad del gobierno, entre otros (Ministerio de Salud Pública, 2024).

b) Factores Económicos

El segundo factor del macro ambiente se centra en la economía donde la situación económica del entorno afecta directamente el desempeño empresarial. Los eventos como la crisis o recesiones tienen un impacto perjudicial en una empresa requiriendo la implementación de las estrategias para sortear la adversidad y optimizar el uso de los recursos. En contraste, el contexto económico favorable con crecimiento regional o nacional pueden ajustarse a las políticas, incremento de las inversiones y disminución de los riesgos dada la estabilidad económica (Martinez & Hernandez, 2021).

c) Factores Sociales

En el ámbito social es imperativo recopilar información relevante para la comprensión de las dinámicas sociales que rodean a las empresas. La determinación de los factores como la población, distribución, edad, género, entre otros son claves en la gestión empresarial. Los factores como el comportamiento, el nivel educativo y la alfabetización sanitaria para el desarrollo de las estrategias de comunicación eficaces, análisis de la geografía y las barreras que afectan el acceso a los servicios de salud, la exploración de las tendencias sociales y los cambios en las estructuras familiares son importantes para la aplicación de los servicios según las necesidades de la

población. La recopilación y el análisis de la información proporciona una base sólida en la toma de decisiones para la satisfacción de las necesidades específicas de la población atendida (Hernández Novoa & Vega Macías , 2016).

d) Factores Tecnológicos

Las empresas deben seguir constantemente los cambios tecnológicos para adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades. La introducción de nuevos equipos o mejora de los procedimientos pueden brindar a las empresas métodos ágiles en busca de una ventaja competitiva para una participación en el mercado a expensas de los competidores que son menos receptivos a las mejoras tecnológicas.

Los aportes tecnológicos pueden variar desde mejoras incrementales hasta rediseños que afectan la viabilidad de los procedimientos específicos de un departamento corporativo. En este caso, la velocidad de la adopción del cambio es fundamental para evitar riesgos a la competitividad de la empresa debido a la presencia de los procesos obsoletos (Taipe & Pazmiño, 2015).

e) Factores Legales

El entorno legal está relacionado con el cumplimiento de leyes, regulaciones tomando en cuenta el funcionamiento de una empresa, por ejemplo, la gobernabilidad, inversión extranjera directa, burocracia, tipos de cambio, la industria, regulaciones y responsabilidad social. La comprensión del entorno político y legal es esencial para que las empresas tomen decisiones y gestionen los riesgos asociados con los cambios en la legislación o las políticas gubernamentales (Kotler & Armstrong, 2013).

f) Factores Ambientales

En el contexto medioambiental, el desarrollo sostenible es una variable estratégica que incide directamente en el desempeño y reputación de la empresa. La conciencia ecológica interna

y externa forman un marco donde la organización debe adaptarse a prácticas, valores sostenibles para asegurar la viabilidad a largo plazo. Las regulaciones ambientales son un componente clave en este contexto, ya que establecen estándares, restricciones que las empresas deben cumplir. La aplicación proactiva de las regulaciones no sólo evita riesgos legales sino ayuda a gestionar eficazmente los recursos con el objetivo de reducir el impacto ambiental, pero el reconocimiento de la marca se incrementa en el mercado donde opera la empresa.

- **Herramientas y Técnicas de Análisis del Macroambiente**

a) Análisis FODA

En la Planificación estratégica, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar los factores internos y externos que influyen en una organización, proyecto o situación específica. Su propósito es evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de diseñar planes y acciones que favorezcan el crecimiento y la competitividad. Este método sirve para reconocer ventajas, anticipar riesgos, aprovechar recursos y establecer estrategias que optimicen la toma de decisiones en ámbitos empresariales, educativos, comunitarios o personales. Gracias a su sencillez y claridad, el FODA es ampliamente utilizado en la planificación estratégica, ya que ofrece una visión integral de la realidad y facilita la definición de objetivos realistas y sostenibles.

b) Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)

El Análisis CAME es una herramienta estratégica que se utiliza para formular acciones a partir del diagnóstico realizado mediante el análisis DAFO (o FODA). Una vez identificadas las Debilidades**,** Amenazas**,** Fortalezas **y** Oportunidades de una organización, el CAME ayuda a convertir esos hallazgos en estrategias concretas con objetivos claros. CAME que presentan las

siguientes siglas: C (Corregir); A (Afrontar); M (Mantener); y, E (Explotar). Según Galiana (2023) explicó que las cuatro estrategias para el análisis CAME se basan en:

- Estrategia ofensiva. - Es la descripción de las acciones de ataque y posicionamiento en el mercado que busca la utilización de las fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades para diferenciarse de la competencia.
- Estrategia defensiva. - Describen las acciones para la consolidación en el mercado que opera mediante la utilización de las fortalezas para hacer frente a las amenazas.
- Estrategia de reorientación. - Los directivos de las empresas deben tomar decisiones para reorientar el negocio mediante el reconocimiento de las debilidades para el aprovechamiento de las oportunidades.
- Estrategia de supervivencia. - Los directivos deben presentar acciones para la supervivencia de las empresas mediante la corrección de las debilidades para la disminución del impacto de las amenazas que perjudican al negocio (Galiana, 2024).

c) Análisis de escenarios y proyecciones.

El control en salud pública varía según el contexto: en epidemias busca reducir rápidamente los casos hasta niveles basales, mientras que en situaciones no epidémicas procura mantenerlos estables o en niveles que no representen un problema de salud. Su aplicación depende del tiempo**,** con objetivos a corto o largo plazo según el escenario (Salud, 2017).

La proyección en salud consiste en analizar tendencias y usar modelos matemáticos para anticipar necesidades, prever cambios en enfermedades y mortalidad, y planificar recursos y estrategias adaptadas a futuros escenarios (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018). La

planificación y proyección en salud son procesos complementarios que permiten tomar decisiones informadas, asignar recursos de manera eficiente y mejorar la salud de la población.

d) Uso de software y herramientas de análisis de datos.

Las herramientas de análisis de datos en salud incluyen HCE (Historia clínica electrónica), SIS (sistema integrado de salud), inteligencia artificial y plataformas de gestión y simulación. Su uso transforma la atención médica, pero exige considerar aspectos éticos y legales, como la privacidad, confidencialidad y seguridad de la información de los pacientes (Silveira, 2025). Los sistemas de información en salud permiten optimizar la atención médica mediante una comunicación más fluida entre médicos y pacientes, agilizan procesos, reducen costos y tiempos de espera, y contribuyen a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios sanitarios (Preciado Rodríguez , Valles Coral, & Lévano, 2021).

- **Metodología para la Recopilación de Información Relevante**

Identificación de fuentes de información clave:

Ministerio de Salud Pública

El Banco Central de Ecuador (BCE)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Organizaciones internacionales (OMS, OPS).

Organización Mundial de la Salud (OMS

Organización Panamericana de la Salud La OPS

Medios de comunicación y publicaciones especializadas.

Bases de datos y estudios de mercado.

Técnicas de recopilación de información:

Revisión de documentos y publicaciones.

Análisis de datos estadísticos.

Análisis de tendencias y escenarios.

Actualidad y fiabilidad de la información.

b. Estudio de caso: Análisis PESTEL del Sector Salud en Ecuador

Ecuador es un país andino situado en la región noroccidental de Sudamérica, caracterizado por su diversidad geográfica, cultural y económica. Su territorio abarca cuatro regiones naturales: Costa, Sierra, Amazonía y Región Insular (Galápagos), lo que le otorga una gran riqueza en recursos naturales y biodiversidad. Con una población que supera los 17 millones de habitantes, Ecuador posee una economía mixta basada principalmente en la exportación de petróleo, productos agrícolas como banano, cacao y flores, además de un creciente sector de servicios y turismo. La dolarización, adoptada en el año 2000, ha brindado estabilidad monetaria, aunque el país sigue enfrentando retos relacionados con la dependencia de los precios internacionales del crudo, el empleo informal y la necesidad de diversificar su producción.

Este panorama integral permite comprender los principales retos y oportunidades del país en diferentes áreas. A partir de esta base, el análisis PESTLA (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental) se convierte en una herramienta clave para examinar de manera estructurada los elementos externos que inciden en su economía, en la formulación de políticas públicas y en las decisiones estratégicas de organizaciones y proyectos que operan en su territorio.

a) Factores Políticos

El panorama político del sector salud en Ecuador está estrechamente relacionado con la planificación nacional y con la aplicación del Plan Nacional de Desarrollo, que orienta las políticas públicas y la distribución de los recursos destinados al ámbito sanitario. La Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008) reconoce la salud como

un derecho esencial y una obligación del Estado, lo que conlleva una fuerte presencia gubernamental en la gestión, regulación y prestación de servicios de salud. En este contexto, el Ministerio de Salud Pública (MSP) cumple el rol de autoridad principal encargada de diseñar políticas, coordinar la red pública integral y asegurar la igualdad en el acceso a la atención médica, basada en el Plan Territorial de Salud y en el Plan de Desarrollo 2024-2025, que busca garantizar la salud integral conforme a la Constitución, la política 1.3 propone mejorar la prestación de los servicios de salud mediante:

- Promoción, prevención, atención primaria, tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos.
- Enfoque en grupos prioritarios y en situación de vulnerabilidad.

Estrategias principales:

a) Fomentar prácticas de vida saludable en entornos seguros, inclusivos y sostenibles.
b) Promover la formación continua de profesionales de la salud.
c) Mejorar el acceso oportuno a servicios, medicamentos, insumos e infraestructura del Sistema Nacional de Salud (Secretaria Nacional de Planificación, 2024).

- Regulaciones y legislación sanitaria

La Ley Orgánica de Salud regula el derecho universal a la salud con principios de equidad, integralidad y eficiencia, mientras que el Ministerio de Salud Pública ejerce la rectoría del sistema, define políticas, y supervisa su cumplimiento mediante desconcentración y descentralización (Asamblea Nacional, 2015).

b) Factores Económicos

- Crecimiento económico y gasto en salud.

Las instituciones de salud a nivel público presentan una amenaza, porque el Estado y los gobiernos de turno nunca han cumplido con los objetivos expuestos en la constitución del 2008. Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) el presupuesto de la salud debe alcanzar el 4% del PIB, sin embargo desde el año 2019 hasta el 2023, no ha alcanzado este nivel, sobre todo en época de pandemia se mantuvo en el 2.8% del PIB.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) expuso datos estadísticos sobre el flujo económico de los servicios de salud, se presenta a continuación:

Tabla 1

Las cuentas satélites de salud a nivel privado y púbico

Indicadores	2021	2022
Valor Agregado Bruto	14.3% en relación al 2020	El VAB de la salud se incrementó en 10.6% en relación al 2021
Gasto para la salud	La salud se incrementó USD 660,9 millones en función del 2022	El gasto para la salud bajó en USD 104.6 millones en relación al 2021.
Financiamiento de la salud	La producción de los servicios de salud se financiera de USD 7.685 millones de los sectores públicos y privado: USD 452 millones más que el 2020	La producción de los servicios de salud se financió en USD 7.908 millones desde el sector público y privado; es decir, USD 223 Millones más que el 2021.

Gasto nacional de la salud	El gasto nacional en salud aumentó 8.6% alcanzando el USD 7.406 USD.	El gasto nacional en la salud bajó en 0.4% alcanzando USD 7.373 millones de dólares.
Gasto bolsillo de los hogares	El gasto de bolsillo para la salud en el años 2021 representó el 31.1%.	El gasto del bolsillo de los hogares en salud para el 2022 representó el 32.6%.

Fuente: Cuenta Satélite de salud. Tomando de Estadísticas de salud pública y privada (p.4). INEC, 2022.

- Inflación y costos de los servicios médicos.

La inflación en la atención médica supera la inflación general en muchas economías, afectando especialmente equipos médicos y productos farmacéuticos. Su impacto varía según el área, y el control de costos y comportamientos adecuados puede ayudar a mitigarla (Castro Jalca, Santana Mariscal , Taobanda Ormaza, & Torres Dueñas, 2025). Durante el primer semestre de 2025, la inflación anual en Ecuador se mantuvo en niveles muy bajos. En enero de 2025, la tasa anual de inflación fue de aproximadamente 0,3 %. En febrero alcanzó cerca de 0,2 %. A lo largo de los meses siguientes hubo ligeras variaciones, por ejemplo: en abril se registró un valor negativo de alrededor de -0,7 %. Hacia octubre de 2025 la inflación anual subió a 1,2 % aproximadamente. Esto indica que, aunque comenzó el año con inflación casi nula o muy moderada, hubo un incremento gradual hacia niveles más visibles hacia finales del año (Trazando el Globo, 2025).

La inflación en Ecuador ha subido desde alrededor de 0 %–0,3 % a inicios de 2025 hasta aproximadamente 1,2 % en octubre de 2025, la inflación ha subido levemente durante el año, pero se encuentra en niveles relativamente bajos para el país.

c) Factores Sociales

- Demografía y envejecimiento de la población.

El perfil demográfico influye en la demanda de especialistas según edad y género, como pediatras para niños y especialistas en adulto mayor para mayores de 65 años (8,1% de la población). Analizar el macroambiente de los establecimientos de salud permite identificar factores externos para adaptarse, aprovechar oportunidades y evitar amenazas que afecten su reputación de la organización en el mercado de la salud.

- Estilos de vida y prevalencia de enfermedades.

El análisis de los estilos de vida constituye un factor esencial para comprender el perfil epidemiológico de la población ecuatoriana. Los hábitos relacionados con la alimentación, la actividad física, el consumo de tabaco y alcohol, así como el acceso a servicios de salud, son determinantes directos del estado de salud y la prevalencia de enfermedades transmisibles y no transmisibles, como se describe a continuación:

Tabla 2

La situación de la salud en el Ecuador

Aspecto	**Datos antiguos (2021)**	**Datos más recientes / actualizados (2023-2024- 2025)**
Materno-infantil	- Mortalidad infantil: pasó de 15,5 a 9,9 por cada 1000 niños recién nacidos (2000-2017) - Niños con bajo peso al nacer: incremento de 3,6 % (<2.500 g) entre	- Tasa de mortalidad infantil (2024): 10,3 por cada 1.000 nacidos vivos según INEC. En el año 2024 se registraron 1.289 defunciones fetales teniendo una disminución del 1,5 % con

	2000 y 2018 - Cobertura de vacunación: 74 % (redujo 10 pp frente a 2000)	respecto al año 2023. - En 2023 el INEC reportó que la tasa de mortalidad infantil en el primer semestre fue 8,54 por mil nacimientos. - Razón de mortalidad materna (2024): 34,2 por cada 100.000 nacidos vivos. - Tasa de mortalidad neonatal (INEC, 2024)
Enfermedades transmisibles	-Tuberculosis: 31 nuevos casos por 100.000 habitantes en 2021 (prevalencia de 3,5 puntos) - VIH: 22,3 por cada 100.000 habitantes	- Según el MSP, la coinfección TB/VIH: para 2021-2022, aproximadamente el 9,6 % de casos de TB eran VIH positivos. - Incidencia de VIH (2022) del MSP: 0,29 por cada 1.000 habitantes (es decir, ~29 por 100.000). - Nuevos casos de VIH en 2024: 5.478 según el MSP, lo que representa un “récord anual”. Número estimado de personas viviendo con VIH en Ecuador: 52.327 Desde el 2021 se ha notificado un incremento de la

		enfermedad por tuberculosis con 5.963 casos, 6.872 casos en el 2022, 8.373 casos en el 2023 y 9.300 casos confirmados de enfermedad por TB en el 2024 (salud.gob.ec, 2024)
Enfermedades no transmisibles y factores de riesgo	-Sobrepeso/obesidad: 56% prevalencia en 2016 - Tabaquismo (>15 años): 10,6% para 2023 - Sedentarismo: 27,2% “no practica actividad física” en 2016 - Hipertensión (>18 años): 17,9% en 2015 - Diabetes: 8% en 2014	- La hipertensión fue la ENT más frecuente (16,2%), aumentando a 32,7% en mayores de 60 años. La diabetes alcanzó 6,7% y otras ENT presentaron prevalencias bajas. La multimorbilidad afectó al 5,9%, especialmente en personas mayores y con obesidad. La adherencia a medicamentos fue alta, aunque con variaciones entre comunidades, febrero y diciembre de 2018 (UTE, 2024).

Mortalidad general	- 194,2 muertes por 100.000 habitantes (dato original para “mortalidad”)	- Según el Registro Estadístico de Defunciones Generales de INEC, en 2024 la tasa de mortalidad general fue 5,0 defunciones por cada 1.000 habitantes (es decir, 500 por 100.000) según el boletín de INEC.- Esa cifra es para “defunciones generales”, no específicamente por enfermedades, por lo que no equivale directamente a tu “194,2 / 100.000” salvo que ese dato original sea de otro tipo.

Fuente: Datos tomados del INEC, MSP, UTE.

La comparación de los indicadores evidencia progresos diferenciados en la situación sanitaria del país. En el componente materno-infantil, la reducción sostenida de la mortalidad infantil y materna hasta 2024 sugiere mejoras en el acceso y la calidad de la atención perinatal, aunque persisten brechas en vigilancia y control de riesgos obstétricos.

En enfermedades transmisibles, se observa un incremento continuo de los casos de tuberculosis desde 2021, alcanzando su mayor nivel en 2024, lo que refleja fallas en la interrupción de cadenas de transmisión y en el seguimiento de casos. Paralelamente, el aumento de nuevos diagnósticos de VIH y del total de personas que viven con el virus indica una dinámica epidemiológica aún activa y la necesidad de reforzar estrategias de prevención combinada y tamizaje oportuno.

Respecto a las enfermedades no transmisibles, la alta prevalencia de hipertensión, diabetes y obesidad confirma la carga creciente de condiciones crónicas asociadas a estilos de vida poco saludables. La presencia de multimorbilidad en grupos vulnerables evidencia la urgencia de fortalecer el control integral del riesgo cardiometabólico y los programas de promoción de hábitos saludables.

Finalmente, el aumento de la mortalidad general en 2024 refleja una mayor presión epidemiológica global y obliga a profundizar en la evaluación de sus determinantes, diferenciando causas específicas para una adecuada planificación en salud.

- Valores culturales, actitudes hacia la salud y el enfoque intercultural en Ecuador

Es importante tomar en consideración que la cultura de una comunidad, formada por costumbres, tradiciones, normas y formas de comunicación, influye en cómo las personas perciben la salud y construyen su sociedad (Editorial Etecé, 2025).

La cultura de cada comunidad influye directamente en cómo las personas entienden la salud, la enfermedad y las prácticas de cuidado, especialmente en un país diverso como Ecuador. Por esta razón, el Ministerio de Salud Pública ha incorporado un enfoque intercultural que integra los saberes ancestrales, la medicina tradicional y el trabajo de parteras reconocidas como parte del sistema oficial de salud. Estas acciones buscan reducir desigualdades y ofrecer una atención más respetuosa con la identidad cultural de pueblos indígenas, afroecuatorianos y montubios (MSP, 2023).

Por ello, fortalecer la interculturalidad requiere diálogo de saberes, capacitación del personal de salud y servicios culturalmente adecuados, con el fin de lograr un sistema sanitario más equitativo e inclusivo.

d) Factores Tecnológicos

- Avances en tratamientos y tecnologías médicas.

La tecnología es un factor de cambio constante en el sector salud, clave para la competitividad, optimización de recursos y mejora de procesos. En Ecuador, el Ministerio de Salud impulsa la transformación digital mediante telemedicina, automatización de historias clínicas y acceso a información para la toma de decisiones (MSP, 2022). La pandemia aceleró la inversión en infraestructura digital, reduciendo la brecha tecnológica, aunque aún existen alrededor de 2,2 millones de personas con analfabetismo digital (Sanmartín, 2022).

Telemedicina y salud digital.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador avanza en la transformación digital del sector salud con una inversión de 50 millones de dólares hasta 2027, convirtiendo al país en el sexto de la región en adoptar una agenda digital en salud. Esta estrategia incluye la renovación tecnológica, capacitación del personal, integración de sistemas públicos y privados mediante la historia clínica electrónica única, y la expansión de la telemedicina para garantizar atención oportuna y preventiva, especialmente en zonas rurales y grupos prioritarios. En una primera fase ya se han destinado 15 millones de dólares para dotar más de 9.000 equipos a más de mil establecimientos de salud, marcando un cambio estructural que busca mejorar la calidad, cobertura y seguridad en la atención médica (Edición Médica, 2023).

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) inició la implementación del Sistema de Administración y Gestión en Salud (SAGS), una plataforma digital desarrollada por CNT EP en alianza con Healthbird, orientada a modernizar integralmente la gestión clínica, administrativa y financiera de la institución. El sistema permitirá el registro en tiempo real de atenciones, exámenes y gastos médicos, eliminando procesos manuales y fortaleciendo la transparencia, el control y la trazabilidad. Asimismo, integrará la información del IESS con la Red Pública Integral

de Salud y el Ministerio de Salud Pública, mejorando la calidad del servicio y contribuyendo a la sostenibilidad del Seguro de Salud. Esta iniciativa responde a una necesidad histórica de modernización y marca un avance significativo hacia una administración más eficiente y confiable para los afiliados (IESS, 2025).

La telemedicina utiliza tecnologías digitales para fortalecer los sistemas de salud, mejorar el acceso equitativo a servicios de calidad y apoyar la prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos, promoviendo la salud de manera eficiente y sostenible (Organización Mundial de la Salud , 2021). Los hospitales que brindan el servicio de telemedicina son, Hospital General Enrique Garcés, General Docente de Calderón, Pediátrico Baca Ortiz, Hospital General Latacunga, Monte Sinaí y Centro de Salud El Cisne en Galápagos (Edición Médica, 2023).

La telemedicina y la salud digital tienen el potencial de convertir el tratamiento médico, mejorar el acceso, reducir los costos y aumentar la eficiencia, a medida que estas tecnologías continúan evolucionando, es fundamental que los profesionales de la salud y los sistemas de salud se adapten y aprovechen sus beneficios para proporcionar una atención médica de alta calidad a los pacientes (Grandal Martin, Alverson , Murillo Aceituno , & Aguilar Marcillo, 2023).

- Informática de la salud y gestión de datos.

La informática de la salud y la gestión de datos son componentes esenciales en el tratamiento médico contemporáneo. La aplicación efectiva de tecnologías de la información y la gestión eficiente de datos permiten mejorar significativamente la calidad de la atención médica.

La integración de sistemas de gestión de datos y registros electrónicos de salud ha avanzado de manera gradual, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la calidad de la atención sanitaria. Al igual que señala (Vialart Vidal, 2016) la implementación de registros electrónicos facilita el acceso y la compartición de información clínica entre profesionales, permitiendo una atención más precisa y

personalizada. Sin embargo, en Ecuador, este proceso aún enfrenta limitaciones relacionadas con la falta de interoperabilidad entre los sistemas de las instituciones públicas y privadas, así como con la escasa infraestructura tecnológica en zonas rurales.

La TIC en salud mejoran la calidad de la atención al adaptar servicios a las necesidades individuales, automatizar procesos, gestionar datos digitalmente, reducir costos y tiempos, aumentar la productividad y generar información útil para investigaciones y mejora de tratamientos (Plazzotta , Luna, & Bernaldo de Quirós, 2015).

En Ecuador, si bien se han desarrollado iniciativas como la Historia Clínica Electrónica y el Sistema Nacional de Vigilancia en Salud Pública, su alcance aún es limitado. La digitalización ha permitido mejorar la trazabilidad de pacientes y la gestión de información durante emergencias como la pandemia de COVID-19, pero persisten brechas en capacitación digital, inversión en infraestructura y gobernanza de datos.

e) Factores Legales

- Leyes de privacidad del paciente.

Tabla 3.

Legislaciones y regulaciones para las instituciones de Salud

Legislaciones y regulaciones	**Artículo**	**Instituciones de salud privada**	**Instituciones de salud pública**
Constitución de la República del Ecuador (2008	Art. 32 La salud es un derecho que garantiza el Estad	Sí	Sí

Ley Orgánica de salud (2015)	Art. 2 Los integrantes del Sistema Nacional de Salud para el desarrollo de las actividades relacionadas a la salud deben sujetarse a la ley, reglamentos y normas establecidas por la autoridad sanitaria	Sí	Sí
Ley que regula compañías de salud prepagada y de asistencia médica (2016)	Art. 1 La ley tiene como objeto normar la constitución y funcionamiento de las compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada; regular, vigilar y controlar la prestación de los servicios para garantizar el ejercicio pleno de los derechos d ellos usuarios	No	Sí
Reglamento a la Ley Orgánica de Sistema Nacional de Salud (2003)	Art. 5 El Ministerio de Salud Pública es la autoridad responsable de la definición del Plan Estratégico y contará con el respectivo presupuesto y financiamiento	Sí	Sí
Normativa Sanitaria para la obtención del Registro Sanitario (2016)	Art. 1 Tienen como objetivo el establecimiento de parámetros de calidad, seguridad. Además, se establece parámetros para la operación, control, vigilancia, sanción de los establecimientos a nivel nacional	No	Sí

Fuente: Legislaciones y regulaciones de salud. Adaptado de Sistema Salud del Ecuador (pp. 2 – 22). R. Lucio; N. Villacrés; R. Henríquez. Vol. 53. 2011).

Según la tabla 3, se evidencia que el marco normativo que regula a las instituciones de salud en el Ecuador comprende disposiciones comunes tanto para el sector público como para el privado, así como regulaciones específicas según la naturaleza de cada institución. La Constitución de 2008 y la Ley Orgánica de Salud (2015) establecen lineamientos generales de obligatoriedad para todo el Sistema Nacional de Salud. El Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (2003) también aplica a ambas modalidades, al asignar al Ministerio de Salud Pública la responsabilidad de la planificación estratégica. En contraste, la Ley de Compañías de Salud Prepagada (2016) y la Normativa Sanitaria para el Registro Sanitario (2016) se aplican de forma exclusiva a instituciones privadas, regulando la constitución, financiamiento y control de los servicios de salud. De esta manera, se evidencia un marco regulatorio mixto, en el que coexisten normativas de carácter universal y otras de aplicación diferenciada.

- Regulaciones sobre calidad y seguridad de la atención.

La calidad en la atención de salud se enfoca en cumplir con las necesidades de los usuarios, minimizando riesgos y errores, y busca asegurar una atención de alta calidad a través de políticas, normativas y herramientas que garantizan el control y mejoramiento continuo de los servicios de salud en el marco de modelos de calidad, leyes y lineamientos estratégicos para el Sistema Nacional de Salud (MSP, 2022).

La seguridad del paciente**,** regulada por el Manual del Ministerio de Salud Pública, busca prevenir y gestionar eventos adversos mediante atención centrada en la persona, trabajo en equipo, liderazgo y cultura de seguridad. Se implementa a través de prácticas seguras administrativas, asistenciales y combinadas, que reducen riesgos asociados a la atención de salud, se han reforzado los protocolos de seguridad del paciente, implementando monitoreo mediante un sistema de

gestión de riesgos, notificación inmediata y anónima de eventos adversos, y comités multidisciplinarios activos (MSP, 2016).

- Responsabilidad médica y litigios.

En la atención de salud**,** los profesionales son responsables legalmente por daños causados por negligencia, impericia o imprudencia. El aumento de reclamaciones por mala praxis convierte la responsabilidad profesional en un tema prioritario, resaltando la necesidad de garantizar la seguridad del paciente y cumplir estándares de atención (Comité Editorial, 2017). El hecho ilícito puede ocurrir sin dolo; es decir, el médico puede causar un daño sin intención de perjudicar, actuando con buenas intenciones y buscando ayudar al paciente (García, 2023).

Los elementos considerados como una mala práctica médica, se consideran: Tratamiento inapropiado, lesión durante el parto (a la madre o al bebé), errores con recetas, error en el diagnóstico, falta de seguimiento, errores quirúrgicos, omisión de informar los riesgos de un procedimiento específico (Legal Referral Service, 2024).

En el Ecuador, las denuncias relacionadas con mala práctica médica dentro del sistema público de salud han ido en aumento. De acuerdo con la Fiscalía General del Estado, entre 2022 y 2023 se contabilizaron 4 146 reportes, y para mediados de 2024 ya se habían añadido alrededor de 700 casos más en los establecimientos públicos (Comercio, 2025).

f) Factores Ambientales

- Cambio climático y enfermedades relacionadas.

En Ecuador, los casos de dengue aumentaron notablemente entre 2023 y 2024, alcanzando cifras que superaron ampliamente las de años anteriores. Aunque la malaria mantiene una tendencia descendente, aún se presentan focos activos en provincias como Pastaza y Esmeraldas. Estos incrementos están relacionados con los efectos del cambio climático, ya que el aumento de

la temperatura, las variaciones en la precipitación y las inundaciones generan condiciones favorables para la reproducción y expansión de los mosquitos vectores (MSP, 2024).

- Contaminación y gestión de residuos.

Las instituciones de salud deben considerar el factor ambiental porque está ligado a la generación de los desechos hospitalarios y muchas veces no tienen un sistema de tratamiento óptimo, o la falta de coordinación con los encargados del sistema de recolección de los desechos crean daños irreparables a los recursos no renovables en el medio ambiente como son: el agua y el aire (OMS, 2024).

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social [Ceres] (2022) hizo referencia que el sector de la salud se vincula a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, donde el 67% de las organizaciones en el Ecuador no aplican estándares o marcos ambientales para el cuidado del medio ambiente (Ceres, 2022).

Según el (INEC., 2022) en el informe sobre los desechos sanitarios en los establecimiento de salud, el 97.5% de las instituciones conocen la normativa para el 2019; asimismo el 97.2% de las instituciones de salud llevan registros de los desechos hospitalarios. La recolección de los desechos sanitarios a nivel nacional fue el 49.2% y es recolectado por los municipios, el 50.8% por las organizaciones de gestión ambiental: y. el tipo de desechos manejados en las instituciones de salud son desechos de salud los siguientes tipos: biológicos e infecciosos, que incluyen materiales contaminados con fluidos corporales; cortopunzantes**,** como agujas y bisturíes; farmacéuticos**,** provenientes de fármacos vencidos o en desuso; entomológicos**,** derivados de actividades de control vectorial; y otros residuos peligrosos, como los radioactivos, químicos y aquellos que contienen mercurio**.**

Tabla 4.

Tipos de desechos hospitalarios en Ecuador

Tipos de desechos	Kg/año
Biológicos e infecciosos	11.480.939
Cortopunzantes	1.218.921
Farmacéuticas	446.693
Entomológicas	280.595
Otros (radioactivos, químicos peligrosos y otros con mercurio	521.700
Total	13.948,849

Fuente: Tipos de desechos hospitalarios (p. 6). INEC, 2022.

- Sostenibilidad y eficiencia energética.

El concepto de uso eficiente de la energía hace referencia a la capacidad para obtener los mejores resultados en cualquier actividad empleando la menor cantidad posible de recursos energéticos, permite reducir el consumo de cualquier tipo de energía y con ello los posibles impactos ambientales asociados a ella (REPSOL, 2025).

La mayor parte del consumo energético mundial se da en construcción e industria, con 36% en edificios y 25% en motores eléctricos industriales. En Ecuador, aunque existe la Ley de Eficiencia Energética (2019)**,** la implementación de políticas locales para el uso eficiente de la energía aún está en proceso (UTPL, 2024).

Las empresas deben invertir en energía sostenible para cumplir su responsabilidad ambiental, reducir costos operativos, mejorar su competitividad e imagen, y cumplir con regulaciones cada vez más estrictas sobre el uso de energía y el impacto ambiental (CIC, 2022).

- **Metodología para la recopilación de información relevante**

La recopilación de información para este estudio de caso se realizó mediante una revisión sistemática de fuentes oficiales nacionales, priorizando instituciones rectoras del sistema sanitario y productoras de estadísticas en Ecuador. Se incluyeron documentos emitidos por el Ministerio de Salud Pública (normativa, informes técnicos, lineamientos de calidad), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (estadísticas vitales, indicadores epidemiológicos), el Banco Central del Ecuador (indicadores macroeconómicos del sector salud) y la Secretaría Nacional de Planificación (políticas y proyecciones nacionales). Estas fuentes garantizan datos actualizados, verificables y metodológicamente sólidos.

Complementariamente, se integraron fuentes internacionales de alto rigor técnico para contextualizar los hallazgos y compararlos con estándares globales. Entre ellas destacan la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y organismos de Naciones Unidas como CEPAL. La combinación de estas fuentes permitió obtener información confiable, actualizada y pertinente para el análisis.

- **Análisis FODA y CAME**

La matriz FODA constituye una herramienta fundamental para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, elementos que sirven como base para comprender la situación actual de una organización. En el ámbito de los establecimientos de salud del Ecuador, esta matriz permite evaluar la capacidad operativa, la disponibilidad de recursos, la calidad de los servicios y los factores externos que influyen en su desempeño.

La recopilación rigurosa de información es esencial para formular estrategias efectivas. En este proceso se emplean dos instrumentos complementarios: la matriz FODA y la matriz CAME. La FODA aporta un diagnóstico inicial que describe las condiciones internas y externas del establecimiento de salud; mientras que la matriz CAME orienta la planificación estratégica futura, permitiendo corregir las debilidades, afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas institucionales y aprovechar las oportunidades del sistema sanitario. De esta manera, ambos análisis se integran para fortalecer la gestión, optimizar los procesos y mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud del país. Se presenta el ejemplo de la matriz FODA y CAME para Ecuador:

Tabla 5

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
- Cobertura nacional del MSP e IESS, presencia incluso en zonas rurales	- Alta demanda de pacientes que supera la capacidad instalada.
- Personal médico especializado y programas de formación continúa.	- Procesos administrativos lentos y burocráticos.
- Implementación de sistemas de historia clínica electrónica.	- Deficiencias en mantenimiento de infraestructura y equipos médicos.
- Servicios de maternidad y programas ESAMyN	- Falta de renovación tecnológica en ciertas áreas.
Red de vigilancia epidemiológica establecida	Falta de insumos o medicamentos en algunos establecimientos

	Déficit de personal médico especializado en ciertas zonas
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Expansión de servicios mediante telemedicina.	- Recortes presupuestarios por restricciones económicas.
- Avances tecnológicos en diagnóstico y tratamiento.	- Incremento de enfermedades crónicas (diabetes, hipertensión) y emergentes.
- Apoyo de organismos internacionales en innovación sanitaria.	Cambios presupuestarios y restricciones económicas del Estado
Presencia de universidades y estudiantes de salud	Brotes epidémicos o emergencias sanitarias
Interés creciente en estilos de vida saludables	

Fuente: Matriz FODA. Elaborado por autora, 2025.

Tabla 6

Matriz CAME

1. DEBILIDADES → C : CORREGIR	
Debilidad (FODA)	**Estrategia CAME: CORREGIR**
Alta demanda de pacientes que supera la capacidad instalada	Ampliar la capacidad operativa: aumentar horarios, contratar personal eventual, redistribuir carga de trabajo.

Procesos administrativos lentos y burocráticos	Digitalizar trámites, simplificar procesos y capacitar al personal en gestión eficiente.
Deficiencias en mantenimiento de infraestructura y equipos médicos	Implementar un plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo; gestionar presupuesto específico para infraestructura.
Falta de renovación tecnológica en ciertas áreas	Priorizar la actualización de equipos esenciales mediante compras públicas transparentes y alianzas estratégicas.
Déficit de personal médico especializado en ciertas zonas.	Crear incentivos económicos y profesionales para atraer especialistas a zonas desatendidas.
Falta de insumos o medicamentos en algunos establecimientos	Mejorar la cadena logística y el sistema de abastecimiento, implementar alertas tempranas de desabastecimiento.

2. AMENAZAS → A : AFRONTAR

Amenaza (FODA)	**Estrategia CAME: AFRONTAR**
Recortes presupuestarios por restricciones económicas	Implementar uso eficiente de recursos, priorizar inversiones críticas y gestionar cooperación externa.
Incremento de enfermedades crónicas y emergentes	Fortalecer programas de promoción, prevención y vigilancia epidemiológica.

Brotes epidémicos o emergencias sanitarias	Reforzar la capacidad de respuesta rápida: protocolos, brigadas, stock de insumos y equipos.
Cambios presupuestarios del Estado	Diversificar fuentes de financiamiento: alianzas público privadas, cooperación internacional, proyectos de inversión.

3. FORTALEZAS → M : MANTENER

Fortaleza (FODA)	**Estrategia CAME: MANTENER**
Cobertura nacional del MSP e IESS	Asegurar financiamiento sostenido y continuidad operativa de todos los niveles de atención.
Personal médico especializado y programas de formación continua	Mantener e incrementar programas de capacitación y actualización profesional.
Servicios de maternidad y programas ESAMyN	Continuar con auditorías de calidad y reforzar la atención materno-infantil.
Implementación de historia clínica electrónica	Garantizar su uso regular, mejorar la interoperabilidad y capacitar al personal.
Red de vigilancia epidemiológica establecida	Mantener la capacitación y mejorar la recopilación, análisis y difusión de datos.

4. **OPORTUNIDADES → E : EXPLOTAR**

Oportunidad (FODA)	**Estrategia CAME: EXPLOTAR**

Expansión de servicios mediante telemedicina	Expandir teleconsultas, diagnóstico remoto y seguimiento de pacientes crónicos.
Avances tecnológicos en diagnóstico y tratamiento	Implementar nuevas tecnologías y capacitar al personal en su manejo.
Apoyo de organismos internacionales en innovación sanitaria	Presentar proyectos de cooperación para recibir financiamiento, equipos y formación.
Presencia de universidades y estudiantes de salud	Establecer convenios de prácticas, pasantías e investigación aplicada.
Interés creciente en estilos de vida saludables	Desarrollar campañas comunitarias de prevención, nutrición y actividad física.

Elaborado: por autora, 2025.

4. Conclusiones

- La información analizada constituye un insumo esencial para la toma de decisiones en salud, ya que permite seleccionar estrategias orientadas a la mitigación de riesgos y al fortalecimiento de acciones previamente implementadas, favoreciendo decisiones más eficientes y fundamentadas.
- El sector salud ecuatoriano está condicionado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales interrelacionados, lo que exige políticas sostenibles, inversión estratégica, innovación tecnológica y un enfoque social inclusivo para garantizar una atención de calidad y equitativa.

- La gestión institucional requiere una visión integral del macroambiente, evitando decisiones aisladas y promoviendo la articulación de planes y proyectos que optimicen recursos y mejoren la efectividad de las intervenciones.
- El análisis del macroambiente y la aplicación del enfoque PESTLA se consolidan como herramientas clave para anticipar cambios, reducir riesgos, optimizar recursos y fortalecer la planificación estratégica en los establecimientos de salud.
- La recopilación sistemática y confiable de información nacional e internacional respalda una gestión basada en la evidencia, orientada a la mejora continua y a la adaptación a las demandas del entorno sanitario.

5. Recomendaciones

- Fortalecer el uso estratégico de la información mediante la capacitación del personal, el desarrollo de capacidades analíticas y la consolidación de una cultura institucional orientada a la toma de decisiones basada en datos.
- Incorporar de forma permanente el análisis del macroambiente y el enfoque PESTEL en la planificación estratégica de las unidades de salud, considerando datos estadísticos y proyecciones del sector.
- Implementar sistemas de información actualizados y confiables, integrando datos de organismos nacionales e internacionales relevantes para la gestión sanitaria.
- Promover la capacitación continua del personal en análisis situacional, gestión de calidad y uso de herramientas digitales para mejorar la toma de decisiones.

- Impulsar la transformación digital y la telemedicina, priorizando la inversión tecnológica y el acceso equitativo a los servicios de salud, especialmente en zonas rurales.
- Desarrollar políticas de sostenibilidad ambiental y establecer mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de las estrategias y mejorar la calidad de los servicios.

6. Bibliografía

Asamblea Nacional. (2015). *LEY ORGANICA DE SALUD*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic.-2006: https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf

Banco Central del Ecuador. (2024). *RESOLUCIÓN NRO. JPRM-2024-005-A LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN MONETARIA.* Quito. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/banco-central-del-ecuadxt=PRINCIPALES%20FUNCIONES%20DEL%20BANCO%20CENTRAL%20DEL%20ECUADOR&text=Administrar%20y%20preservar%20las%20reservas,de%20los%20bienes%20y%20servicios.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Curso de estudios de Preinversión Hospitalaria. 1- 40.

Belayneh, A., Chelkeba, L., Fisseha, H., & Kaba, M. (20 de 08 de 2024). Investigación de la prevalencia, patrones y resultados de los pacientes de enfermedades no transmisibles en poblaciones hospitalizadas: un estudio observacional prospectivo en tres hospitales terciarios. *BMC Revista de salud, población y nutrición*. Obtenido de https://jhpn.biomedcentral.com/articles/10.1186/s41043-024-00599-z#:~:text=Investigation%20of%20non%2Dcommunicable%20diseases,study%20in%20three%20tertiary

Castro Jalca, A. D., Santana Mariscal , L. A., Taobanda Ormaza, B. N., & Torres Dueñas, G. J. (2025). Inflación en los servicios de salud: tendencia global en medicamentos, equipos y suministros médicos. *Polo del Conocimiento, 3*(10), 1300-1317. Obtenido de file:///C:/Users/CZ7DIRECCION1/Downloads/9125-48505-1-PB.pdf

CEPAL. (2004). *Política y políticas públicas*. Obtenido de Naciones Unidas: https://www.cepal.org/es/publicaciones/6085-politica-politicas-publicas

Ceres. (2022). *Un puente al futuro* . Obtenido de Panorama ESG: Ceres. (2022). 2022 [Informe]. https://www.pwc.ec/es/tax-news/2023/panorama-esg-22_pwc-ecuador_final.pdf

ceupe. (2025). *¿Cuáles son los factores del macroambiente de Marketing?* Obtenido de European Bussiness School: https://www.ceupe.com/blog/cuales-son-los-factores-del-macroambiente-de-marketing.html

CIC. (2022). *Energía sostenible: optimizando la eficiencia energética*. Obtenido de Consulting Informático: https://www.cic.es/energia-sostenible-optimizando-la-eficiencia-energetica/

Comité Editorial. (2017). *RESPONSABILIDAD PROFESIONAL MÉDICA: FACTORES DE RIESGO NO ASISTENCIAL EN LAS DEMANDAS POR MALA PRAXIS*. Obtenido de Scielo. Revista Médica La Paz ISSN 1726-8958. vol.23 no.2: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582017000200001

Delgado, L. (2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?* . Obtenido de Pensemos: https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen

Dirección de Planificación e Inversión. (2024). *INSTRUCTIVO PARA LA GENERACIÓN DE MATRICES: PESTEL, FODA,ESTRATEGIAS, MAPA DE ACTORES.* Ministerio de Salud Publica, Quito. Obtenido de /mail.hoalo.mspz7.gob.ec/service/home/~/?auth=co&loc=es&id=39976&part=5

Editorial Etecé. (2025). *https://concepto.de/cultura/*. Obtenido de Concepto: https://concepto.de/cultura/

EXPOST. (2022). *¿Qué son las Políticas Públicas?* Obtenido de IEXE Universidad: https://www.iexe.edu.mx/top-entradas/que-son-las-politicas-publicas/

Fiallos, Q. B. (2019). *El concepto de cultura como fundamento de nuevos valores: una visión pluralista*. Obtenido de Scielo. Revista Científica UISRAEL. ISSN 2631-2786. vol.6 no.3: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862019000200101

FIDE. (2020). *La Organización de Salud como Empresa*. Obtenido de FIDE: https://www.fide.edu.pe/es-ec/. https://www.fide.edu.pe/es-ec/blog/detalle/82-la-organizacion-de-salud-como-empresa/

Flores, M., & Márquez, M. (2021). *EL MACROAMBIENTE Y MICROAMBIENTE DE LAS EMPRESAS - PDF*. Obtenido de https://docplayer.es/5107779-El-macroambiente-y-microambiente-de-las-empresas.html

Galiana, P. (2024). *¿Qué es y cómo hacer un análisis CAME? Thinking for Innovation*. Obtenido de iebs. Marketing Digital : https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/

García, N. (2021). *La atipicidad de la violación con fines pornográficos en el código orgánico integral penal ecuatoriano.* Obtenido de Sociedad & Tecnología, 4(1), 1-12.

García, V. O. (2023). *Responsabilidad médica profesional, guías para la práctica clínica y lex artis. La importancia de seguir las recomendaciones de las guías clínicas*.

Obtenido de Gaceta médica de México. ISSN 2696-1288. vol.158 no.6: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0016-38132022000600439

Gogeascoechea, M. d. (2004). *La importancia de la administración en salud*. Obtenido de Revista Médica de la Universidad Veracruzana. 4(2). : https://www.uv.mx/rm/num_anteriores/revmedica_vol4_num1/articulos/admon-salud.htm

Gonzalez, J. (07 de 09 de 2024). *IBEE | Iberoamericana Educación Ejecutiva*. Obtenido de https://www.ibee.education/articulo/analisis-escenarios-gestion-riesgos-estrategias/

Guirao Goris, S. J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *9*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2015000200002

Hernández Novoa, P. A., & Vega Macías , H. D. (2016). Cambio Demográficos y consumo. La Importancia del Macroambiente en las Estrategias Mercadológicas. *Revista de Divulgación Cientifica, 2*(1). Obtenido de https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1161/790

Hernández, L. M.-C. (2021). *Macroambiente de la empresa: Qué es y qué factores lo constituyen*. Obtenido de Psicología y mente: https://psicologiaymente.com/organizaciones/macroambiente-empresa

INEC. (2023). *Cuentas Satélites de Salud*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Salud/2022/2_Presen

INEC. (2022). *Módulo de Desechos Sanitarios en Establecimientos de Salud* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Establecimientos_Salud-Residuos_Peligrosos/2019/DOC_TECNICO_RAS_2019.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Pearson Educación.* Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Legal Referral Service. (2024). *Mala práctica o negligencia médica*. Obtenido de New York City Bar: https://www.nycbar.org/get-legal-help/es/article/danos-personales-y-accidentes/mala-practica-o-negligencia-medica/#:~:text=La%20mala%20pr%C3%A1ctica%20m%C3%A9dica%20(o,su%20condici%C3%B3n%20o%20enfermedad%20empeora

Martinez, L., & Hernandez, C. (09 de 04 de 2021). *Psicología y Mente.*

Ministerio de Salud Pública. (2022). *Dirección Nacional de Calidad, Seguridad del Paciente y Control Sanitario*. Obtenido de Dirección Nacional de Calidad, Seguridad del Paciente y Control Sanitario: https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-calidad-seguridad-del-paciente-y-control-sanitario/

Ministerio de Salud Pública. (2024). *INSTRUCTIVO PARA LA GENERACIÓN DE MATRICES: PESTEL, FODA, ESTRATEGIAS, MAPA DE ACTORES*. Obtenido de Dirección de Planificación e inversión.

MSP. (2016). *“MANUAL SEGURIDAD DEL PACIENTE - USUARIO”*. Obtenido de Registro oficial - Edición especial No. 760: http://www.acess.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/MANUAL-DE-SEGURIDAD-DEL-PACIENTE.pdf

Núñez Gudás , M. (10 de 05 de 2002). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500005

Ocronos, R. (27 de 11 de 2022). *Ocronos - Editorial Científico-Técnica*. (I. N. Censos, Editor) Obtenido de https://revistamedica.com/bases-datos-importancia-gestion-sanitaria/

OMS. (2021). *Calidad de la atención*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1

OPS. (2024). *Diversidad Cultural y Salud*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: https://www.paho.org/es/temas/diversidad-cultural-salud

Pérez Romeroa , S., Gascón Cánovasa , J., Salmerón Martíneza , D., Parra Hidalgo, P., & Monteagudo Piqueras, O. (30 de 11 de 2020). *Scielo*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112017000500416

Polemiti, E., Kerstin, S. S., Yuan, J., & Schumann, G. (2024). *¿Cómo influye el macroambiente en el cerebro y el comportamiento? Una revisión del estado actual y perspectivas futuras*. Obtenido de Molecular Psychiatry. 29, pag. 3268-3286: https://www.nature.com/articles/s41380-024-02557-x

Preciado Rodríguez , A. J., Valles Coral, M., & Lévano, R. D. (2021). Importancia del uso de sistemas de información en la automatización de historiales clínicos, una revisión sistemática. *Revista Cubana de Informatica Médica*, 1- 10. Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/rcim/v13n1/1684-1859-rcim-13-01-e417.pdf

Quintero, C. M. (2021). *La planificación estratégica en las instituciones de salud.*

Redacción National Geographic. (2022). *El cambio climático aumenta los casos de enfermedades como el dengue y el chikungunya*. Obtenido de Nathional Geographic: https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2022/11/el-cambio-climatico-aumenta-los-casos-de-enfermedades-como-el-dengue-y-el-chikungunya

REPSOL. (2025). *Los beneficios de la eficiencia energética*. Obtenido de Repsol Technology Lab: https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/ejes-sostenibilidad/cambio-climatico/eficiencia-energetica/que-es-la-eficiencia-energetica/index.cshtml

Salgado Ramos, J., Duro Mota, E., López Moyano, A., & Muñoz-Delgado Buchó, L. (2005). La salud y los medios de comunicación. (O. P. Salud, Ed.) *36*, 50. doi:10.1157/13075932

Salud, O. P. (2017). *Módulo de Principios de Epidemiología para el Control de Enfermedades (MOPECE).* (G. Fernandez Quintanilla, M. F. Suarez Agudelo, & A. y. Luar, Edits.) Washington, D.C, Estados Unidos: Serie PALTEX para Técnicos Medios y Auxiliares. Obtenido de file:///C:/Users/CZ7DIRECCION1/Downloads/MOPECE%206%20CONTROL%20DE%20ENFERMEDADES%20EN%20LA%20POBLACION.pdf

Salusplay. (s.f.). Obtenido de https://www.salusplay.com/apuntes/apuntes-de-salud-digital/tema-4-tendencias-de-futuro-en-tecnologias-aplicadas-a-la-salud

Sanmartín, L. (2022). *Tendencias en ciencia y tecnología al servicio de la salud*. Obtenido de SR Radio.: https://srradio.com.ec/tendencias-en-ciencia-y-tecnologia-al-servicio-de-la-salud-en-2022/

Secretaria Nacional de Planificación. (2024). *l Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024 - 2025*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/PND2024-2025.pdf

Silveira, I. (29 de 04 de 2025). Sanidad digital: 7 herramientas que necesitas para triunfar en esta industria. *Sydle*. Obtenido de https://www.sydle.com/es/blog/salud-digital-64ba84225fd60363fda8806f

tableau. (2025). *Toma de decisiones basadas en los datos: cómo tener éxito en la era digital*. Obtenido de from salesforce: https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/data-driven-decision-making

Taipe, J. F., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Dialnet, 2*(3). Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494

Ugalde, M. A. (2018). *La administración de la salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios.* Obtenido de RECIMUNDO, 2(4), Article 4.: https://doi.org/10.26820/recimund

UNIR. (26 de 03 de 2025). *Qué es el análisis PESTEL de una empresa y para qué sirve*. Obtenido de La Universidad en internet: https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/analisis-pestel/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20PESTEL%20es,%2C%20Tecnol%C3%B3gico%2C%20Ecol%C3%B3gico%20y%20Legal.

UTPL. (2024). *Eficiencia energética, clave para el desarrollo sostenible*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: https://noticias.utpl.edu.ec/eficiencia-energetica-clave-para-el-desarrollo-sostenible