



Artículo original

Gestión estratégica y redes interinstitucionales en salud oncológica en el Sur de Paraguay

Strategic management and interinstitutional networks in oncology care in Southern Paraguay

María Liz Hahn Falcón^{1*} , Jorge Raúl Mora del Puerto² ,

¹ Universidad Nacional de Itapúa, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Encarnación, Paraguay.

² Universidad Nacional del Este, Facultad de Ciencias Económicas. Ciudad del Este, Paraguay.

RESUMEN

El presente estudio analiza la evolución institucional y el desempeño organizacional del Hospital Día Oncológico (HDO) de la Fundación Lazos del Sur durante el período 2015–2025, desde una perspectiva de gestión estratégica y redes interinstitucionales en salud. El objetivo general fue evaluar el impacto del modelo organizativo implementado, considerando la dinámica de producción asistencial y el rol de las alianzas estratégicas en su sostenibilidad. Se desarrolló un estudio de caso con enfoque mixto, de carácter descriptivo-analítico y diseño longitudinal retrospectivo, basado en el análisis de registros administrativos (2015–2025), documentos institucionales y entrevistas semiestructuradas a directivos. Los resultados evidencian un crecimiento sostenido en pacientes, atenciones y sesiones de quimioterapia, con tres fases diferenciadas: expansión inicial (2016–2018), contracción relativa asociada a la pandemia (2019–2021) y recuperación consolidada (2022–2025), alcanzando máximos históricos en los últimos años del período. Asimismo, se identificó una estructura de gobernanza colaborativa basada en alianzas público-privadas, cooperación académica y movilización comunitaria, que constituye un factor estructural en la sostenibilidad operativa y expansión territorial del servicio. El estudio aporta evidencia empírica sobre modelos híbridos de gestión sanitaria en contextos subnacionales latinoamericanos, contribuyendo al debate sobre redes interorganizacionales, gobernanza colaborativa y sostenibilidad de organizaciones del tercer sector en salud.

Palabras clave: Organización y gestión; alianza público privada; atención oncológica; desarrollo sostenible; salud.

ABSTRACT

This study analyzes the institutional evolution and organizational performance of the Day Oncology Hospital (HDO) of Fundación Lazos del Sur during the period 2015–2025, from a strategic management and interinstitutional health networks perspective. The main objective was to evaluate the impact of the implemented organizational model, considering healthcare production dynamics and the role of strategic alliances in its sustainability. A case study with a mixed-methods approach was conducted, with a descriptive-analytical scope and a retrospective longitudinal design, based on the analysis of administrative records (2015–2025), institutional documents, and semi-structured interviews with senior managers. The results show sustained growth in patients, healthcare services, and chemotherapy sessions, with three distinct phases: initial expansion (2016–2018), relative contraction associated with the pandemic (2019–2021), and consolidated recovery (2022–2025), reaching historical peaks in the final years of the period. Furthermore, a collaborative governance structure was identified, based on public-private partnerships, academic cooperation, and community mobilization, which constitutes a structural factor in the operational sustainability and territorial expansion of the service. The study provides empirical evidence on hybrid healthcare management models in subnational Latin American contexts, contributing to the academic debate on interorganizational networks, collaborative governance, and the sustainability of third-sector organizations in health.

Keywords: Organization and management; public-private partnership; cancer care; sustainable development; health.

*Correspondencia:

mlizhahn30@gmail.com

Conflictos de interés: La autora declara no tener conflicto de intereses.

Contribuciones de autores:

MLHF: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Validación, Visualización, Redacción – borrador original.
JRMDP: Validación, revisión, visualización.

Financiamiento: Ninguno.

Códigos JEL: L31, I18, H83, M10.

Editor responsable: Susana Lugo Rolón

Recibido: 01/03/2026; **Aceptado:** 23/06/2026





INTRODUCCIÓN

El Cáncer actualmente constituye uno de los principales desafíos para los sistemas de salud a nivel mundial. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), esta enfermedad representa una de las principales causas de mortalidad, siendo responsable de aproximadamente diez millones de muertes cada año. El incremento sostenido de la incidencia y prevalencia del Cáncer ocasiona una creciente presión sobre los sistemas sanitarios, especialmente en los países de ingresos medios y bajos, donde las limitaciones en infraestructura, recursos humanos especializados y financiamiento dificultan el acceso oportuno a los servicios de diagnóstico y tratamiento.

En América Latina, la problemática adquiere particular relevancia debido a las desigualdades territoriales y a la fragmentación de los sistemas de salud, factores que condicionan la distribución equitativa de servicios especializados y la continuidad de la atención. En Paraguay, estudios sobre atención primaria y gobernanza sanitaria han señalado la importancia de fortalecer la rectoría del sistema, la coordinación entre actores y la capacidad institucional para mejorar la implementación de políticas públicas en salud. En este contexto, la descentralización de la atención oncológica y el fortalecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional pueden entenderse como estrategias necesarias para mejorar la capacidad de respuesta del sistema sanitario, reducir brechas de acceso y avanzar hacia una atención más integral y equitativa (Dullak et al., 2011; Cabral-Bejarano et al., 2018; Hufty, 2008; Díaz-Castro et al., 2017).

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, las organizaciones sanitarias requieren desarrollar capacidades institucionales que les permitan coordinar recursos, formular estrategias y generar mecanismos sostenibles de creación de valor público. Según Guerra Guerras Martín y Navas López (2015), la gestión estratégica puede entenderse como un proceso mediante el cual una organización analiza su entorno, formula estrategias, implementa acciones y evalúa resultados para alcanzar objetivos de largo plazo. En el ámbito sanitario, este enfoque resulta particularmente relevante debido a la complejidad de los servicios prestados y a la necesidad de articular múltiples actores para garantizar la continuidad asistencial.

Complementariamente, la literatura sobre gobernanza colaborativa sostiene que la resolución de problemas públicos complejos requiere mecanismos de coordinación entre actores pertenecientes a diferentes sectores institucionales. Ansell y Gash (2008), señalan que la gobernanza colaborativa implica procesos de toma de decisiones compartidas entre organismos gubernamentales y actores no estatales, orientados a la consecución de objetivos colectivos. En el sector salud, estos modelos favorecen la integración de capacidades, recursos y conocimientos, fortaleciendo la sostenibilidad institucional y la efectividad de los servicios. Por otra parte, Arenilla Sáez y García Vega (2013), señalan que la innovación social puede contribuir a transformar la

acción pública y mejorar la respuesta institucional frente a problemas sociales complejos.

Asimismo, las redes interorganizacionales constituyen un componente fundamental para comprender el funcionamiento de organizaciones que operan en contextos complejos. Provan y Kenis (2008), sostienen que las redes de colaboración permiten compartir recursos, distribuir riesgos y mejorar la capacidad de respuesta organizacional. Desde esta perspectiva, la cooperación entre instituciones públicas, empresas privadas, universidades y organizaciones de la sociedad civil pueden convertirse en un factor determinante para la sostenibilidad de servicios especializados de salud. De la misma forma, Torrealba Flores (2022), plantea que las redes interorganizacionales son relevantes para la gerencia pública porque favorecen la articulación entre instituciones y la participación ciudadana.

La atención oncológica demanda no solo capacidad clínica, sino también modelos de gestión organizacional que permitan articular recursos, actores e instituciones de manera eficiente y sostenible (Hufty et al., 2006; Ariovich, 2020).

Desde una perspectiva de gobernanza, los sistemas de salud pueden entenderse como configuraciones complejas en las que intervienen múltiples actores – públicos, privados, académicos y de la sociedad civil – cuyas interacciones condicionan los resultados sanitarios. La literatura especializada destaca que la gobernanza en salud implica la coordinación de estos actores a través de reglas formales e informales, mecanismos de cooperación y estructuras de toma de decisiones orientadas al bienestar colectivo (De la Rosa-Cruz & Arredondo-López, 2017; Gómez Rojas et al., 2022). En este sentido, el fortalecimiento de redes interinstitucionales se presenta como una estrategia fundamental para mejorar la capacidad de respuesta de los sistemas sanitarios.

En particular, las redes integradas de servicios de salud han sido ampliamente reconocidas como mecanismos que favorecen la continuidad asistencial, la eficiencia operativa y la equidad en el acceso a los servicios (Pulgarín-Henao & Tabarquino-Muñoz, 2016; Dantas et al., 2025). Estas redes se caracterizan por la articulación de organizaciones autónomas que comparten recursos, información y objetivos, configurando estructuras de cooperación que trascienden los límites institucionales tradicionales (Vergara et al., 2012). En el ámbito hospitalario, la gestión centrada en el paciente y la coordinación interorganizacional se consolidan como principios fundamentales para garantizar calidad en la atención (Rodríguez et al., 2014).

Así mismo, la participación de organizaciones de la sociedad civil en la provisión y gestión de servicios de salud ha adquirido creciente relevancia en la última década. Estas organizaciones contribuyen a la movilización de recursos financieros y humanos; y también fortalecen la legitimidad social, la rendición de cuentas y el acompañamiento integral de los pacientes (Maroscia & Ruiz, 2021; Hassell et al., 2021). En contextos



de alta demanda y recursos limitados, su articulación con el sector público y otros actores estratégicos permite la construcción de modelos de gestión híbridos, basados en la cooperación intersectorial.

En Paraguay, la atención especializada en cáncer ha estado históricamente concentrada en instituciones ubicadas en el área metropolitana de Asunción. Esta situación ha generado importantes desafíos para los pacientes provenientes del interior del país, quienes frecuentemente enfrentan barreras geográficas, económicas y sociales para acceder a tratamientos especializados. Frente a esta realidad, durante la última década han surgido iniciativas orientadas a ampliar la cobertura de servicios oncológicos mediante modelos de cooperación entre organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y actores empresariales.

En este contexto, el Hospital Día Oncológico de la Fundación Lazos del Sur constituye una experiencia institucional relevante para el análisis académico. Desde su habilitación en noviembre de 2015, la institución funciona a través de un Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social y la Fundación Lazos del Sur, desarrollando un modelo organizativo mediante la articulación con gobiernos locales, universidades, empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y voluntariado comunitario, orientado a ampliar el acceso a servicios oncológicos especializados en el sur del país, en la ciudad de Encarnación- Itapúa.

Sin embargo, a pesar de la relevancia de esta experiencia, la literatura científica nacional presenta escasos estudios como el de González et al. (2025), que estudiaron sobre "Prevalencia de Dos Variantes en BRCA2 en Mujeres con Cáncer de Mama del Hospital Día Oncológico, Encarnación, Paraguay, 2023: Estudio Piloto". Si bien, existen estudios previos sobre oncología, no existe un estudio similar a este, porque los autores no han estudiado de forma sistemática sobre la gestión estratégica, las redes interinstitucionales, desempeño asistencial y sostenibilidad organizacional en servicios especializados de salud oncológica gestionados mediante esquemas de colaboración público-privada.

Esta limitación genera la necesidad de producir evidencia empírica que permita comprender cómo determinados modelos organizativos contribuyen al fortalecimiento de los servicios sanitarios especializados. A pesar de la creciente relevancia de estos enfoques, la evidencia científica sobre modelos de gestión sanitaria colaborativa aplicados a servicios oncológicos en Paraguay continúa siendo limitada.

Desde esta perspectiva, la presente investigación adquiere relevancia científica al aportar conocimiento sobre una experiencia concreta de gestión sanitaria desarrollada en un contexto subnacional paraguayo. Asimismo, posee relevancia institucional al sistematizar diez años de funcionamiento del Hospital Día Oncológico, identificando elementos que han favorecido su crecimiento, sostenibilidad y consolidación como centro de referencia regional.

Del mismo modo, presenta relevancia social debido a que los hallazgos pueden contribuir al diseño y fortalecimiento de estrategias orientadas a mejorar el acceso a servicios oncológicos especializados en otras regiones del país y para propiciar nuevas investigaciones.

En función de lo expuesto, la investigación busca responder la siguiente pregunta general: ¿De qué manera el modelo organizativo implementado por el Hospital Día Oncológico de la Fundación Lazos del Sur ha contribuido a la evolución de la producción asistencial y a la sostenibilidad institucional durante el periodo 2015-2025?.

De esta interrogante principal se derivan las siguientes preguntas específicas: a) ¿Cuál ha sido la evolución de los principales indicadores de producción asistencial del Hospital Día Oncológico durante el periodo 2015-2025 en términos de pacientes atendidos, atenciones realizadas, sesiones de quimioterapia y cobertura territorial?; b) ¿cuáles son las características que presentan las alianzas estratégicas desarrolladas por el Hospital Día Oncológico y su contribución a la sostenibilidad institucional?.

Para responder a estas interrogantes, se estableció como Objetivo General: "Evaluar el impacto del modelo organizativo implementado por el Hospital Día Oncológico durante el periodo 2015-2025, considerando la evolución de su productividad asistencial y el rol de las alianzas estratégicas en su sostenibilidad".

Como Objetivos Específicos se establecieron: a) Describir la evolución temporal de los principales indicadores de producción asistencial del Hospital Día Oncológico; y b) Caracterizar las alianzas estratégicas desarrolladas con actores públicos, empresarios, académicos y de la sociedad civil y su contribución a la sostenibilidad institucional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio con enfoque mixto, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos para comprender de manera integral la evolución institucional y operativa del Hospital Día Oncológico durante el periodo 2015-2025. El análisis se orientó a evaluar el desempeño asistencial y caracterizar el rol de las alianzas estratégicas y de la estructura de gobernanza en la sostenibilidad organizacional y el impacto territorial del servicio.

La investigación corresponde a un diseño no experimental, de alcance descriptivo- analítico y de corte longitudinal retrospectivo (Hernández Sampieri et al., 2018). Se adoptó la estrategia metodológica de estudio de caso único, considerando que el Hospital Día Oncológico constituye una experiencia singular dentro del sistema sanitario paraguayo por su modelo de gestión basado en la cooperación entre el sector público, la sociedad civil, la universidad y el sector empresarial.

La unidad de análisis estuvo constituida por el modelo organizativo implementado por el Hospital Día Oncológico de la Fundación Lazos del Sur durante el periodo 2015-2025. El estudio se centró en el análisis de la evolución



de la producción asistencial y de las alianzas estratégicas desarrolladas por la institución para fortalecer su sostenibilidad organizacional y ampliar el acceso a servicios oncológicos especializados en el sur de Paraguay.

La información cualitativa fue obtenida mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes clave seleccionados mediante muestreo intencional por criterios. La selección de los participantes no respondió a criterios de cantidad, sino a su relevancia estratégica dentro de la organización, considerando su experiencia, nivel de responsabilidad y participación directa en los procesos de gestión, planificación y toma de decisiones institucionales. Se incluyeron a directivos institucionales que cumplieran con los siguientes criterios: Desempeñar cargos directivos o de gestión en el Hospital Día Oncológico o en la Fundación Lazos del Sur durante el período objeto de estudio; participar directamente en procesos de planificación, dirección y coordinación o toma de decisiones estratégicas; poseer conocimiento sobre la evolución institucional del Hospital Día Oncológico y las alianzas estratégicas desarrolladas durante el período 2015-2025; aceptar voluntariamente participar en la investigación. Como Criterios de exclusión se tuvieron en cuenta los siguientes: funcionarios o colaboradores sin participación en procesos de dirección o gestión institucional; personas que no contaran con información suficiente sobre los procesos organizacionales analizados; y participantes que, por razones de disponibilidad o acceso a información no pudieran completar la entrevista prevista.

Los participantes estuvieron conformados por directivos de la Fundación Lazos del Sur y del Hospital Día Oncológico, incluyendo al Presidente de la Fundación, al Director General del Hospital Día Oncológico y a la administradora o encargada del Departamento Administrativo del Hospital Día Oncológico.

Las fuentes de información primarias fueron entrevistas semiestructuradas a directivos institucionales. Se aplicó una guía de entrevista semiestructurada orientada a explorar aspectos relacionados con la gestión estratégica, las alianzas interinstitucionales y los factores asociados a la sostenibilidad institucional. La Guía incluyó preguntas abiertas y preguntas de profundización que permitieron ampliar la comprensión de los procesos organizacionales analizados. Previamente a su aplicación, el instrumento fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos, participando un especialista en metodología de la investigación y un especialista en administración y gestión estratégica, quienes evaluaron la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de las preguntas en función de los objetivos establecidos para la investigación. Las observaciones formuladas fueron incorporadas en la versión final del instrumento. Las entrevistas se realizaron de forma presencial en el Hospital Día Oncológico. Para su análisis fueron transcritas y analizadas mediante la técnica de análisis de contenido temático, siguiendo los lineamientos propuestos por Hernández Sampieri et al. (2018).

Las fuentes de información secundarias fueron la revisión

de registros administrativos y estadísticos del Hospital Día Oncológico (2015-2025), incluyendo bases de datos de cantidad de pacientes fichados, número de consultas, cantidad de sesiones de quimioterapia y cobertura territorial. Los datos estadísticos fueron proporcionados por sistemas informáticos utilizados en el Hospital Día Oncológico, el Sistema de Información Hospitalaria (HIS) proveído por el Gobierno de Taiwán al Estado Paraguayo y utilizado por todos los establecimientos de salud del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, así como, el Sistema de Agendamiento KLINIX propiedad de la Fundación Lazos del Sur donado por una empresa privada. También documentación institucional de campañas de recaudación de fondos, donaciones, proyectos de infraestructura y programas de extensión universitaria y comunitaria. Se aplicó un proceso de triangulación de fuentes para fortalecer la validez interpretativa de los resultados.

En correspondencia con los objetivos del estudio, se establecieron dos dimensiones analíticas principales: la primera, denominada Producción Asistencial que permitió examinar la evolución de los indicadores vinculados a la actividad del Hospital Día Oncológico durante el período 2015-2025. Para ello se consideraron indicadores relacionados con la cantidad de pacientes nuevos, las atenciones realizadas, las sesiones de quimioterapia y la cobertura territorial alcanzada por la institución. La segunda dimensión, denominada Alianzas Estratégicas y Sostenibilidad institucional, estuvo orientada al análisis de las acciones de cooperación desarrolladas con organismos públicos, académicos, empresariales y de la sociedad civil. Esta dimensión permite identificar los principales actores involucrados, las modalidades de colaboración implementadas y los recursos aportados para el fortalecimiento institucional.

La articulación entre ambas dimensiones permitió examinar de manera integral la evolución del hospital día oncológico y comprender la articulación entre resultados sanitarios, mecanismos de cooperación y estructura administrativa. Los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y participaron de manera voluntaria. Se garantizó la confidencialidad de la información y el uso exclusivamente académico de los datos obtenidos.

RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos se organizan en función de las dos dimensiones de análisis definidas para la investigación: producción asistencial y alianzas estratégicas y sostenibilidad institucional. En cada dimensión se presentan inicialmente los resultados cuantitativos derivados del análisis de registros institucionales y sistemas de información (HIS y KLINIX), seguidos por los resultados cualitativos obtenidos mediante entrevistas a informantes clave. Esta estrategia de presentación permite complementar la evidencia estadística con las percepciones y experiencias de los actores involucrados en los procesos de gestión y desarrollo institucional, favoreciendo una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

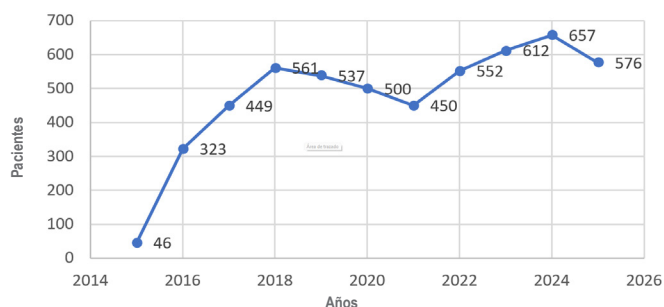


Dimensión 1: Producción Asistencial . Resultados Cuantitativos

La Figura 1 presenta la evolución anual de pacientes nuevos atendidos en el Hospital Día Oncológico durante el período 2015-2025. Los resultados evidencian una tendencia general de crecimiento a lo largo de la década analizada. Desde el inicio de las actividades asistenciales en 2015, la institución experimentó un incremento progresivo en la captación de pacientes, alcanzando sus mayores registros durante los últimos años del período estudiado.

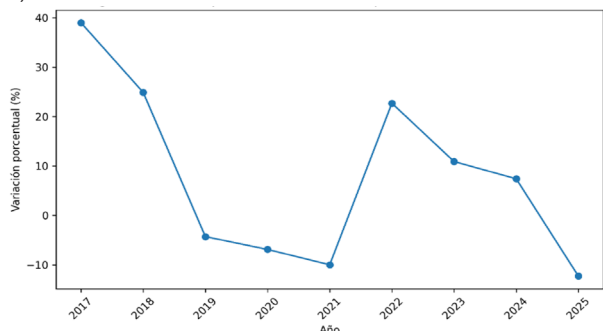
Aunque se observan fluctuaciones en determinados años, asociadas principalmente a factores externos como la pandemia por COVID-19, la tendencia global refleja una expansión sostenida de la capacidad institucional para brindar acceso a servicios oncológicos especializados.

Figura 1. Pacientes por Año del Hospital Día Oncológico.



Nota: Estadísticas del Hospital Día Oncológico. Sistema HIS y KLINIX. Elaboración del investigador.

Figura 2. Variación porcentual interanual de pacientes nuevos (2017-2025).



Nota: Estadísticas del Hospital Día Oncológico. Sistema HIS y KLINIX. Elaboración del investigador.

Tabla 1. Evolución anual de pacientes nuevos incorporados al HDO (2015–2025)

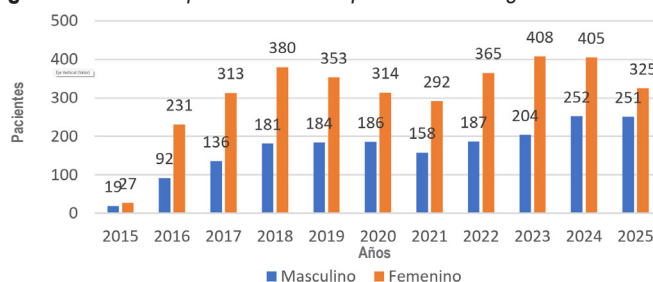
Año	Pacientes nuevos	Variación % interanual
2015*	46	-
2016	323	- (año base completo)
2017	449	+39,0%
2018	561	+24,9%
2019	537	-4,3%
2020	500	-6,9%
2021	450	-10,0%
2022	552	+22,7%
2023	612	+10,9%
2024	657	+7,4%
2025	576	-12,3%

Nota: Estadísticas del Hospital Día Oncológico. Sistema HIS. Elaboración del investigador.

La Figura 2 y la Tabla 1 presentan la variación porcentual interanual del número de pacientes nuevos incorporados al Hospital Día Oncológico entre 2017 y 2025, tomando como base el primer año completo de funcionamiento (2016). Se observa un crecimiento significativo en los primeros años del período, con un aumento del 39% en 2017 y del 25% en 2018. A partir de 2019 se registra una variación negativa, que se mantiene hasta 2021, alcanzando una disminución del (-10%). En 2022 se evidencia una recuperación marcada (+22,7%), seguida de incrementos positivos en 2023 y 2024, aunque de menor magnitud. En 2025 se observa nuevamente una variación negativa (-12,3%). La serie muestra fases diferenciadas de expansión, contracción y recuperación en la dinámica de incorporación de pacientes durante el período analizado.

La Figura 3 muestra la distribución de pacientes nuevos según sexo durante el período analizado. Los resultados evidencian una predominancia constante de pacientes femeninas respecto a los pacientes masculinos. Esta tendencia se mantuvo durante la mayor parte del período estudiado, observándose un incremento progresivo en ambos grupos conforme aumentó la capacidad de atención institucional.

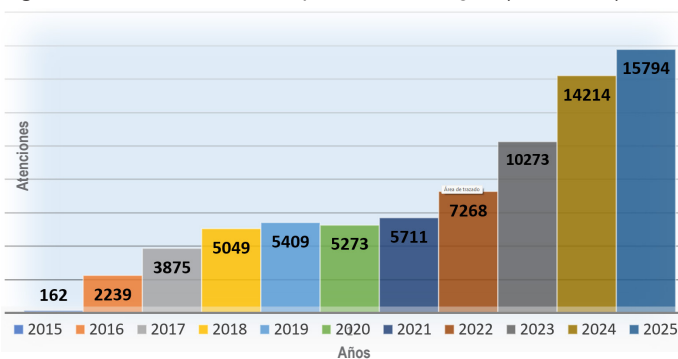
Figura 3. Pacientes por sexo del Hospital Día Oncológico.



Nota: Estadísticas del Hospital Día Oncológico. Sistema HIS. Elaboración del investigador.

La Figura 4 presenta la evolución anual de las atenciones realizadas por el Hospital Día Oncológico durante el período 2015-2025. Los datos muestran un crecimiento sostenido de la actividad asistencial, pasando de 162 atenciones registradas durante los primeros meses de funcionamiento en 2015 a 15.794 atenciones en 2025. Este incremento refleja una ampliación significativa de la capacidad operativa institucional y de la demanda de servicios especializados.

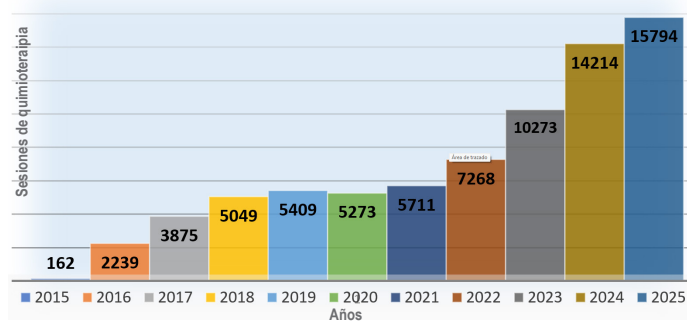
Figura 4. Atenciones en el Hospital Día Oncológico (2015-2025)



Nota: Estadísticas del Hospital Día Oncológico. Sistema HIS. Elaboración del investigador.

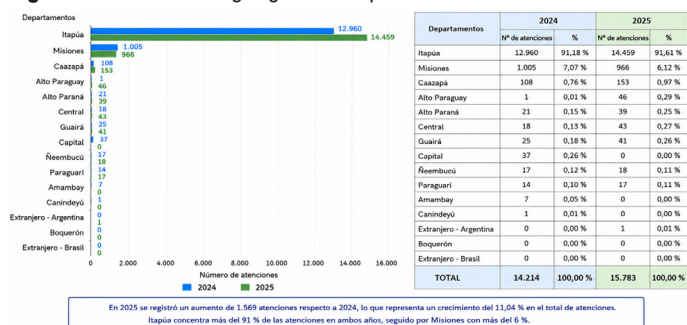


Figura 5. Sesiones de quimioterapia realizadas en el HDO en el periodo 2015-2025.



Nota: Estadísticas del Hospital Día Oncológico. Sistema HIS. Elaboración del investigador.

Figura 6. Procedencia geográfica de pacientes.



Nota: Estadísticas del Hospital Día Oncológico. Sistema HIS. Elaboración del investigador.

La Figura 5 presenta la evolución de las sesiones de quimioterapia realizadas entre 2015 al 2025, tratamientos realizados en el Hospital Día Oncológico. Los resultados muestran un crecimiento sostenido de la producción terapéutica especializada, pasando de 3 sesiones en los dos meses de 2015 al inicio de su funcionamiento pasando a 187 sesiones en 2016 y llegando a 3.179 sesiones en el 2025. Esta evolución evidencia el fortalecimiento progresivo de la capacidad de tratamiento y la ampliación de los servicios ofrecidos por la institución.

La Figura 6 presenta la distribución geográfica de los pacientes atendidos durante los años analizados (2024-2025). La mayor proporción de pacientes procede del departamento de Itapúa, seguido por Misiones y Caazapá. Sin embargo, también se registraron pacientes provenientes de otros departamentos del país e incluso de zonas fronterizas, lo que evidencia una ampliación progresiva del área de influencia institucional.

Los resultados cuantitativos muestran una expansión sostenida de la producción asistencial, caracterizada por el incremento de pacientes, atenciones y tratamientos especializados de quimioterapia, así como por la ampliación de la cobertura territorial del Hospital Día Oncológico.

Dimensión 1: Producción Asistencial. Resultados Cualitativos

Las entrevistas realizadas al Presidente de la Fundación Lazos del Sur, al Director General del Hospital Día Oncológico y a la Administradora permitieron profundizar la comprensión de los factores que explican el crecimiento observado en los indicadores institucionales.

Los tres entrevistados coincidieron en señalar que el Hospital surgió para dar respuesta a una necesidad regional de acceso a servicios oncológicos especializados. Según los testimonios, el crecimiento institucional estuvo impulsado por la combinación de infraestructura adecuada, disponibilidad de tratamientos, fortalecimiento del equipo humano, atención gratuita y confianza generada en la comunidad.

El Director General destacó que la evolución del Hospital fue posible gracias al trabajo coordinado entre diversas instituciones que aportaron recursos profesionales y financieros para su consolidación.

Por su parte, la Administradora señaló que el aumento sostenido de pacientes estuvo asociado a la creciente demanda de atención especializada dentro de la región, evitando que los pacientes debieran trasladarse a otros centros asistenciales del país.

De manera coincidente, el Presidente de la Fundación destacó que la calidad de atención, la cercanía con los pacientes y la disponibilidad de servicios especializados contribuyeron significativamente al posicionamiento institucional y al crecimiento de la demanda asistencial. Los entrevistados también resaltaron el impacto social generado por la descentralización de la atención oncológica, permitiendo que los pacientes reciban tratamiento cerca de sus hogares, acompañados por sus familias y con menores costos asociados al traslado y permanencia fuera de su lugar de residencia.

Tabla 2. Tipología y características de las alianzas estratégicas del HDO (2015-2025)

Tipo de actor	Modalidad de vínculo	Tipo de aporte	Función estratégica en el modelo asistencial
Sector público	Convenios formales de cooperación interinstitucional. Ministerio de Salud Pública y bienestar Social, Gobernación, Municipalidades.	Recursos humanos, medicamentos oncológicos, infraestructura, derivación de pacientes, donaciones en equipamientos.	Garantiza sostenibilidad operativa y articulación con el sistema nacional de salud.
Sector empresarial	Acuerdos de colaboración y responsabilidad social empresarial. Bancos, Cooperativas, Empresas de distintos sectores.	Aportes financieros, donaciones de equipamiento e insumos, patrocinio de campañas	Complementa financiamiento y fortalece capacidad instalada.
Sector académico	Convenios de prácticas y cooperación técnica y extensión universitaria. UNI, UC Itapúa, UNAE, UNINORTE.	Pasantías, formación, apoyo técnico-científico. Áreas: Enfermería, Fisioterapia, Administración, Bioquímica.	Fortalece capital humano y transferencia de conocimiento.
Sociedad civil organizada	Convenios y acuerdos de colaboración. Clubes Rotarios, Asociaciones civiles. Fundaciones.	Campañas de recaudación, voluntariado, apoyo logístico.	Movilización social y sostenibilidad comunitaria.
Voluntariado	Vinculación institucional no contractual.	Acompañamiento a pacientes, apoyo en eventos.	Refuerza dimensión psicosocial del servicio.

Nota: Documentaciones institucionales de la Fundación Lazos del Sur-Hospital Día Oncológico. Entrevista a directivos de la institución. Elaboración del investigador.



Dimensión 2. Alianzas estratégicas y sostenibilidad institucional

La Tabla 2 presenta las principales instituciones que participaron en el desarrollo del Hospital Día Oncológico durante el período estudiado. Los resultados evidencian una amplia red de cooperación integrada por organismos públicos, instituciones académicas, empresas privadas, laboratorios, organizaciones comunitarias y voluntariado. El análisis documental permitió identificar distintos tipos de aportes provenientes de las instituciones participantes, incluyendo recursos humanos especializados, medicamentos, equipamientos médicos, infraestructura, financiamiento, actividades de capacitación, investigación y apoyo comunitario.

Entre las contribuciones más relevantes se destaca el convenio de cooperación establecido entre el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social y la Fundación Lazos del Sur, mediante el cual se articulan recursos esenciales para el funcionamiento institucional.

Asimismo, la contribución de la Fundación Carlos y Miriam EH permitió la construcción y habilitación de la nueva sede institucional, fortaleciendo la infraestructura edilicia, ampliando la capacidad operativa y mejorando significativamente la visibilidad institucional del Hospital Día Oncológico.

Las entrevistas realizadas a los informantes clave permitieron identificar un consenso respecto al papel central que desempeñan las alianzas estratégicas en la sostenibilidad institucional del Hospital Día Oncológico. Coincidieron en señalar que el convenio de cooperación entre el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social y la fundación Lazos del Sur constituye el principal soporte para el funcionamiento de la institución.

Según los testimonios, el Ministerio aporta medicamentos oncológicos de altísimo costo, medicamentos necesarios para los tratamientos, recursos humanos especializados e insumos esenciales para la atención, mientras que la Fundación contribuye aportando la infraestructura edilicia, gestión administrativa, recursos humanos, equipamientos complementarios y acompañamiento comunitario.

Además, los entrevistados destacaron el aporte realizado por universidades, empresas privadas, laboratorios, organizaciones sociales y voluntariado, señalando que la combinación de recursos financieros, humanos y tecnológicos ha sido fundamental para garantizar la continuidad de los servicios.

La construcción de la nueva sede institucional fue identificada por los entrevistados como uno de los hitos más importantes del período estudiado. Señalaron que esta inversión permitió mejorar las condiciones de atención, ampliar la capacidad instalada y fortalecer el posicionamiento regional del Hospital como centro de referencia en atención oncológica en el sur del país.

Los participantes coincidieron en que las alianzas

estratégicas han sido determinantes para enfrentar situaciones críticas, como la pandemia de COVID-19, y continúan siendo fundamentales para afrontar desafíos futuros relacionados con la sostenibilidad financiera, la incorporación de nuevas tecnologías y la ampliación de los servicios especializados.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos permiten afirmar que la evolución institucional del Hospital Día Oncológico durante el período 2015-2025, constituye una experiencia relevante de gestión estratégica aplicada a la atención oncológica especializada en un contexto subnacional paraguayo. El crecimiento sostenido observado en los indicadores de producción asistencial, acompañado por la consolidación de una red de cooperación interinstitucional, evidencia la existencia de capacidades organizacionales que han favorecido tanto la expansión operativa como la sostenibilidad institucional.

En relación con el Objetivo Específico 1 y la primera dimensión Producción Asistencial, los hallazgos muestran un incremento progresivo de pacientes nuevos, atenciones realizadas y sesiones de quimioterapia a lo largo de la década analizada. Este comportamiento sugiere un proceso de fortalecimiento institucional consistente con los planteamientos de Guerras y Navas (2015), quienes sostienen que la gestión estratégica implica la capacidad de las organizaciones para adaptar recursos y capacidades a las demandas del entorno. En el caso del Hospital Día Oncológico, la expansión de la producción asistencial refleja no solamente una mayor demanda de servicios, sino también una mejora sostenida en la capacidad organizacional para responder a necesidades sanitarias crecientes en el ámbito de la oncología.

Los resultados cualitativos obtenidos de los entrevistados complementan esta interpretación al señalar que la calidad de atención, la disponibilidad de tratamientos especializados, la gratuidad de los servicios y la confianza construida con la comunidad constituyen factores fundamentales para el crecimiento institucional. Desde esta perspectiva, el desempeño observado trasciende una explicación puramente cuantitativa y evidencia la importancia de factores organizacionales vinculados a la legitimidad social, al compromiso y a la orientación estratégica de la institución.

La evolución observada presenta tres etapas claramente diferenciadas: una fase inicial de expansión (2016-2018), una etapa de contracción relativa asociada a la pandemia de COVID-19 (2019-2021) y una fase de recuperación y consolidación (2022-2025). Este comportamiento resulta coherente con los planteamientos de Greiner (1998) y Daft (2016), quienes señalan que las organizaciones atraviesan diferentes etapas de desarrollo caracterizadas por períodos alternados de crecimiento, adaptación y transformación estructural.

Resulta relevante la capacidad demostrada por el Hospital Día Oncológico para sostener la continuidad de

los tratamientos oncológicos durante la pandemia. Este resultado coincide con lo planteado por Boin y van Eeten (2013), quienes afirman que las organizaciones resilientes son aquellas capaces de mantener funciones esenciales frente a escenarios de alta incertidumbre y crisis sistémicas. La continuidad de las sesiones de quimioterapia y la posterior recuperación de los indicadores asistenciales sugieren la existencia de mecanismos organizacionales que favorecen la adaptación institucional frente a un contexto adverso.

Los resultados sobre la cobertura territorial muestran que el Hospital Día Oncológico ha logrado ampliar progresivamente su área de influencia más allá del departamento de Itapúa. La incorporación de pacientes provenientes de Misiones, Caazapá, Alto Paraná, Guairá, Ñeembucú y otros departamentos evidencia un proceso de posicionamiento regional que contribuye a reducir desigualdades territoriales en el acceso a servicios especializados. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Pulgarin-Henao y Tabarquino-Muñoz (2016), quienes destacan que las redes integradas de servicios favorecen la accesibilidad, continuidad asistencial y equidad en la atención.

Con respecto al segundo objetivo específico y la dimensión 2 Alianzas estratégicas y sostenibilidad institucional, los resultados reflejan que las alianzas estratégicas son un componente estructural del modelo organizativo del Hospital Día Oncológico. La red de cooperación identificada involucra organismos públicos, universidades, empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y voluntariado, configurando un esquema de gobernanza colaborativa que ha permitido movilizar recursos financieros, humanos, tecnológicos y de infraestructura para sostener el crecimiento institucional. Estos resultados encontrados respaldan los planteamientos de Ansell y Gash (2008), quienes consideran que la gobernanza colaborativa surge cuando actores estatales y no estatales participan conjuntamente en procesos de toma de decisiones orientados a resolver problemas públicos complejos. En el caso estudiado, la atención oncológica especializada constituye precisamente un desafío que excede la capacidad de actuación de una única organización, requiriendo mecanismos permanentes de cooperación intersectorial. Esta interpretación también encuentra sustento en la perspectiva de Aguilar Villanueva (2010), para quien la gobernanza implica la articulación de actores diversos mediante procesos de coordinación orientados a la generación de valor público. La cooperación establecida entre el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social y la Fundación Lazos del Sur representa una expresión concreta de esta lógica de gobernanza, al integrar recursos estatales y capacidades organizacionales de la sociedad civil para ampliar el acceso a servicios oncológicos especializados.

Desde la perspectiva de la teoría de redes interorganizacionales, las alianzas estratégicas permiten ampliar recursos, compartir riesgos y mejorar la capacidad de respuesta institucional (Provan & Kenis, 2008). En el caso del HDO, la articulación con el sector público

constituye el pilar estructural que garantiza continuidad asistencial, provisión de medicamentos y recursos humanos especializados. Esta relación formalizada mediante convenios institucionales no solo aporta legitimidad, sino que integra al Hospital dentro del sistema sanitario nacional (Figura 7).

Figura 7. Redes interinstitucionales articuladas por la Fundación Lazos del Sur para el Funcionamiento del Hospital Día Oncológico.



Nota: Elaboración propia del investigador.

La participación de universidades mediante convenios de pasantías, extensión universitaria y cooperación técnica encuentra sustento en lo planteado por Bryson et al., (2015), que señalan que la colaboración intersectorial permite integrar conocimientos, recursos y capacidades provenientes de distintos actores para abordar problemas complejos que exceden las posibilidades de una sola organización. La vinculación entre el Hospital Día Oncológico y las instituciones de educación superior ha contribuido al fortalecimiento de actividades de formación, extensión y apoyo técnico, favoreciendo el desarrollo institucional. El involucramiento del sector académico contribuye al fortalecimiento del capital humano y a la transferencia de conocimiento, elementos clave para la mejora continua y la profesionalización de los procesos.

Los convenios con las universidades dan lugar a la realización de pasantías en el área de enfermería, fisioterapia, administración por parte de estudiantes de las casas de estudios, así también, la realización de actividades de extensión que benefician a ambas instituciones. Según Vergara et al. (2012), las competencias para la gestión en red incluyen la capacidad de aprendizaje organizacional, la coordinación interdisciplinaria y la adaptación a entornos cambiantes, elementos que se observan en la dinámica operativa del Hospital Día Oncológico.

Por su parte, la participación del sector empresarial mediante esquemas de responsabilidad social y contribuciones financieras complementarias evidencia un mecanismo de sostenibilidad híbrido. La literatura en gestión pública señala que los modelos colaborativos con actores privados fortalecen la resiliencia financiera de organizaciones sociales, especialmente en contextos de alta demanda y recursos limitados (Bryson et al., 2015).

Del mismo modo, la intervención de organizaciones comunitarias y voluntariado confirma lo señalado por Maroscia y Ruiz (2021) y Hassell et al. (2021) respecto al papel estratégico de la sociedad civil en el fortalecimiento de los sistemas de salud en la construcción de legitimidad social. La sociedad civil organizada y el voluntariado aportan un componente comunitario que amplía la base



de legitimidad social y refuerza la dimensión psicosocial del servicio oncológico.

La contribución realizada por la Fundación Carlos y Miriam EH mediante la donación permitió la construcción y habilitación de la nueva sede institucional. Más allá del fortalecimiento de la infraestructura física, esta inversión contribuyó a ampliar la capacidad operativa, mejorar las condiciones de atención y fortalecer la visibilidad institucional del Hospital. Desde el punto de vista de las redes interorganizacionales, este resultado demuestra que las alianzas estratégicas pueden generar capacidades organizacionales concretas que trascienden los aportes financieros y se traducen en ventajas institucionales sostenibles.

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación permiten sostener que el crecimiento observado durante la década analizada no puede explicarse exclusivamente por factores asistenciales internos. La evidencia empírica demuestra que la gestión estratégica, la gobernanza colaborativa y las redes interinstitucionales constituyen elementos interdependientes que han favorecido la consolidación organizacional del Hospital Día Oncológico. De esta manera, el estudio aporta evidencia sobre la viabilidad de modelos híbridos de gestión sanitaria basados en la cooperación multisectorial, contribuyendo al debate académico sobre sostenibilidad institucional y fortalecimiento de servicios especializados de salud en el ámbito oncológico.

La articulación entre Estado, empresas, universidades y sociedad civil ha permitido sostener la expansión de servicios, fortalecer la resiliencia organizacional y consolidar un modelo innovador de atención oncológica en Paraguay.

CONCLUSIÓN

Dando respuesta al objetivo general del estudio, orientado a evaluar el impacto del modelo organizativo implementado por el Hospital Día Oncológico de la Fundación Lazos del Sur durante el período 2015-2025, los resultados permiten concluir que dicho modelo ha contribuido de manera significativa tanto al crecimiento sostenido de la productividad asistencial como al fortalecimiento de la sostenibilidad institucional del servicio.

La evidencia empírica demuestra que, a lo largo de estos aproximadamente 10 años que se tomaron para el estudio, el Hospital Día Oncológico experimentó una expansión progresiva de sus capacidades operativas, reflejada en el incremento de pacientes atendidos, atenciones realizadas, sesiones de quimioterapia y cobertura territorial. Si bien se identificaron períodos de desaceleración asociados principalmente a los efectos de la pandemia por COVID-19, la institución evidenció capacidad de adaptación y resiliencia organizacional, logrando recuperar y superar los niveles de actividad previos, consolidándose como centro de referencia regional para la atención oncológica en el sur del Paraguay.

Los hallazgos permiten afirmar que el desempeño alcanzado no puede atribuirse exclusivamente a factores internos de gestión. La sostenibilidad y expansión institucional estuvieron estrechamente vinculadas a la construcción de una red de alianzas estratégicas integradas por organismos públicos, universidades, empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y voluntariado. Esta estructura de cooperación intersectorial posibilitó la movilización de recursos financieros, humanos, tecnológicos y de infraestructura que fortalecieron la capacidad de respuesta de la institución frente a las crecientes demandas asistenciales.

Teniendo en cuenta los postulados teóricos que sustentan el estudio, los resultados respaldan los conceptos sobre la gestión estratégica, la gobernanza colaborativa y las redes interorganizacionales, al evidenciar que la articulación entre actores diversos constituye un mecanismo efectivo para abordar problemas públicos complejos, como la atención especializada del cáncer. El caso del Hospital Día Oncológico, demuestra que la cooperación multisectorial puede transformarse en un activo estratégico capaz de generar valor público, ampliar acceso a servicios de salud y fortalecer la sostenibilidad de organizaciones del tercer sector vinculadas al ámbito sanitario. Esta experiencia constituye una referencia relevante para el diseño e implementación de modelos de gestión sanitaria colaborativa en contextos subnacionales de América Latina, especialmente en regiones caracterizadas por limitaciones de recursos y desigualdades territoriales en el acceso a servicios especializados.

Para finalizar, se recomienda profundizar futuras investigaciones sobre los efectos de estos modelos de gobernanza en los resultados clínicos, la satisfacción de los pacientes, los mecanismos formales e informales de la articulación entre actores y modelos de colaboración, la eficiencia organizacional y la sostenibilidad financiera de largo plazo, así como la realización de estudios comparativos con otras instituciones de salud que operan bajo esquemas de colaboración interinstitucional. De esta manera, será posible ampliar la comprensión sobre los factores que favorecen la consolidación de servicios especializados de salud en entornos complejos y de alta demanda social.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa su agradecimiento a la Fundación Lazos del Sur y al Hospital Día Oncológico de Encarnación por facilitar el acceso a la información institucional y estadística necesarias para el desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2010). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. <https://marcelagonzalezduarte.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/01/aguiar-villanueva-gobernanza-y-gestion-publica.pdf>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1007/s11467-008-9100-0>



[org/10.1093/jopart/mum032](https://doi.org/10.1093/jopart/mum032)

- Arenilla Sáez, M., & García Vega, M. (2013). Innovación social y administración pública. Instituto Nacional de Administración Pública. https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Arenilla/publication/333263684_Innovacion_social_claves_y_casos/links/5ce675e8a6fdccc9ddc7c58b/Innovacion-social-claves-y-casos.pdf
- Ariovich, A. (2020). Las redes de servicios: Contribuciones en el acceso y la atención en salud. *Saúde e Sociedade*, 29(3). <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190888>
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Cabral-Bejarano, M. S., Nigenda, G., Arredondo, A., & Conill, E. M. (2018). Rectoría y gobernanza: Dimensiones estructurantes para la implementación de políticas de atención primaria de salud en Paraguay, 2008–2017. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(7), 2215–2228. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018237.09242018>
- Daft, R. L. (2016). Teoría y diseño organizacional (12.ª ed.). Cengage Learning.
- Dantas, A. C. M. T. V., Fernandes, L. M. M., Martins, A. L. J., Marinho, R. A., Rodrigues, D. M., Silva, G. D. M., Souza, A. A., & Paes-Sousa, R. (2025). Transformar prácticas en modelos: caminos hacia una Red de Atención de Salud para la Población sin Hogar. *Ciência & Saúde Coletiva*, 30(1). <https://doi.org/10.1590/1413-81232025301.03102024ESP>
- De la Rosa-Cruz, S. A., & Arredondo-López, A. (2017). Aportes de gobernanza para estudiar las políticas en sistemas de salud. *Horizonte Sanitario*, 16(3), 221–233. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000300221
- Díaz-Castro, L., Arredondo, A., Pelcastre-Villafuerte, B. E., & Hufty, M. (2017). Indicadores de gobernanza en políticas y programas de salud mental en México. *Gaceta Sanitaria*, 31(4), 325–332. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.08.001>
- Dullak, R., Rodríguez-Riveros, M. I., Bursztyn, I., Cabral-Bejarano, M. S., & Ruoti, M. (2011). Atención primaria en salud en Paraguay: Panorama y perspectiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(6), 2865–2875. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000600024>
- Gómez Rojas, E., Salazar Tostado, A., Salazar Tostado, V., & Babun Castilleja, T. (2022). Gobernanza y ética en las instituciones de salud. *Medicina y Ética*, 33(4), 1037–1058. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2594-21662022000401005
- González, M. M., Dressler Sanabria, D. P., & Talavera Stefani, L. N. (2025). Prevalência de duas variantes do BRCA2 em mulheres com câncer de mama do Hospital Dia Oncológico, Encarnación, Paraguai, 2023: Estudio-piloto. *Revista Brasileira de Cancerologia*, 71(2), e-184962. <https://doi.org/10.32635/2176-9745.RBC.2025v71n2.4962>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68. <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (5.ª ed.). Thomson Reuters Civitas.
- Hassell, T. A., Hutton, M. T., & Barnett, D. B. (2021). Papel de la sociedad civil en la promoción de la rendición de cuentas de los gobiernos en materia de equidad en salud en el Caribe: la Coalición Caribe Saludable. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 45, e104. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2021.104>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-7ed-9781456260965-latam>
- Hufty, M. (2008). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El Marco Analítico de la Gobernanza. En H. Mazurek (Ed.), *Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina* (pp. 77–100). Institut Français d'Études Andines (IFEA). <https://books.openedition.org/ifea/756>
- Hufty, M., Báscolo, E., & Bazzani, R. (2006). Gobernanza en salud: Un aporte conceptual y analítico para la investigación. *Cadernos de Saúde Pública*, 22(Suppl.), S35–S45. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2006001300013>
- Maroscia, C., & Ruiz, P. C. (2021). Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Epoca De Pandemia. Reflexiones Hacia Una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos O Mismas Realidades?. *Question/Cuestión*, 3(68), e579. <https://doi.org/10.24215/23143738e079>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Pulgarín-Henao, D. M., & Tabarquino-Muñoz, R. A. (2016). Análisis del diseño de una red integrada de servicios de salud. *Semestre Económico*, 19(40), 125–146. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n40a7>



Rodríguez, J., Dackiewicz, N., & Toer, D. (2014). La gestión hospitalaria centrada en el paciente. Archivos Argentinos de Pediatría, 112(1), 55–60. <https://doi.org/10.5546/aap.2014.55>

Torrealba Flores, V. M. (2022). Redes interorganizacionales y la gerencia pública para la participación ciudadana. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (CIEG), 57, 259–270. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2022/08/Ed.57259-270-Torrealba-Victor.pdf>

Vergara, M., Bisama, L., & Moncada, P. (2012). Competencias esenciales para la gestión en red. Revista Médica de Chile, 140(12), 1581–1587. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872012001200013>