

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.911>

Imagen corporativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Corporate image of the Ecuadorian Social Security Institute

Fanni Macarena Palacios-Álvarez
fanni.palacios.15@psq.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-5715-6319>

Maira Elizabeth Ramón-Naranjo
meramonn@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-2691-1844>

Mireya Magdalena Torres-Palacios
mireya.torres@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

Recibido: 20 de mayo de 2020
Revisado: 15 de junio de 2020
Aprobado: 30 de julio de 2020
Publicado: 15 de agosto de 2020

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo analizar la imagen corporativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la ciudad de Cuenca. Metodológicamente se desarrolló desde una perspectiva descriptiva no experimental, la muestra poblacional estuvo constituida por 698 afiliados. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, atraviesa por dificultades tanto administrativas como financieras debido principalmente a que las aportaciones de los afiliados no abastecen los gastos en salud y a los pensionistas, cada año ha ido creciendo su cartera de cuentas por cobrar y más aún la deuda incobrable que el estado mantiene con el IESS, así mismo desde el año 2015 el gobierno nacional eliminó el aporte del 40%, también los constantes cambios de los directivos y el aumento de atenciones a los afiliados, familiares y dependientes.

Descriptores: Seguridad social; método de planificación; planificación estratégica; marketing. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the corporate image of the Ecuadorian Institute of Social Security in the city of Cuenca. Methodologically developed from a non-experimental descriptive perspective, the population sample consisted of 698 members. The Ecuadorian Institute of Social Security, is going through both administrative and financial difficulties mainly due to the fact that the contributions of the affiliates do not cover health expenses and pensioners, each year its portfolio of accounts receivable has been growing and even more so the bad debt that the state maintains with the IESS, likewise since 2015 the national government eliminated the contribution of 40%, also the constant changes of managers and the increase in attention to members, family members and dependents.

Descriptors: Social security; planning methods; strategic planning; marketing. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

INTRODUCCIÓN

Desde la creación del ser humano se ha visto la necesidad de la solidaridad entre ellos y al ir creciendo la población se ha formado grupos para fortalecer estas ayudas, por lo que en el Ecuador en el año de 1928 con el fin de ayudar a los ciudadanos se crea la Caja de Pensiones, en el año de 1935 se crea el Instituto Nacional de Previsión y en 1937 se crea la Caja del Seguro, por el año de 1963 se fusionan las cajas con el nombre de Caja Nacional del Seguro Social y finalmente en 1970 se cambia de nombre a Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), con el que se lo conoce hasta la actualidad, dedicada a la seguridad social (Mendieta-Ortega, et al., 2020).

Al IESS se le considera la institución pública social más grande del país, la cual se ha venido transformando o cambiando en el ámbito legal, social y de prestaciones en sus varios departamentos o servicios que en la actualidad ofrecen, fundamentada en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad, suficiencia. Sus principales ingresos están basados en los aportes patronales y personales, descuentos, multas, intereses, fondos de reserva, utilidades de las inversiones, contribución financiera obligatoria del estado, los demás creados para su fin.

Sus afiliados tienen derecho a: Salud, protección para enfermedad y maternidad siendo asistencial médica y económica; Riesgos de trabajo; atención a enfermedades y accidentes dentro del lugar de trabajo. Pensión por vejez, muerte o invalidez y auxilio de funerales, Pago de cesantía por falta de ingresos provenientes de trabajo es decir para los desempleos; pueden afiliarse voluntariamente cualquier persona mayor de 18 años que no se encuentre laborando bajo relación de dependencia, las personas que realizan trabajos en el hogar también derecho a ser afiliados, además pueden extender las atenciones médicas a los hijos menores de 18 años, tienen acceso a créditos hipotecarios y quirografarios a través del Banco del BIESS (IESS, 2019).

Si bien en el transcurso de los años el IESS ha tenido su evolución en todos sus servicios, también ha ido cambiando su imagen corporativa en referencia a lo visual, es decir,

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

físicamente que es el logotipo y en el nombre institucional también el nivel de aceptación y nombradía dentro de la ciudadanía de manera positiva o negativa por diversos aspectos. Es así que para aumentar la confianza en la institución su imagen se ha renovado cuatro veces desde su creación desde el año de 1970 hasta el año 2019, aunque los cambios han sido en los colores la dos veces, en el año 2013 si tuvo un rediseño drástico en el cual se cambió el niño en la mano por un adolescente para representar la inclusión de los jóvenes a la cobertura de salud y los colores de la familia por los de la bandera, es decir amarillo azul y rojo (Cabezas, 2015).

Según el estudio se ha detectado que en la provincia del Azuay uno de los problemas comunes del IESS es la dificultad para identificar y diferenciar los productos o servicios ofertados, debido a estos inconvenientes se ha generado el malestar de los usuarios los cuales han ocasionado la pérdida de credibilidad de la institución dando lugar a una mala imagen administrativa institucional a nivel provincial y nacional, siendo así que en la ciudad de Cuenca debido al crecimiento de la población y al aumento del número de afiliados surge la falta de profesionales para dar un servicio oportuno y eficiente a los afiliados, llegando a la conclusión con el que, no es suficiente cambiar un logo sino adentrarse más en los problemas que ocasionan esta insatisfacción en los usuarios y buscar una planificación estratégica que permita cambiar el mal concepto de la institución (Cabezas, 2015).

Referencial teórico

La planificación estratégica situacional como apoyo principal al desarrollo.

Según (Uribe-Rivera, 2011), basado en el criterio de Matus define a la planificación estratégica situacional (PES), como la planificación administrativa y la distribución de los recursos públicos de manera equitativa, dicho concepto está basado en la problemática del estado y como objetivo principal es el bienestar de todos los ciudadanos. Al momento de la Planificación estratégica situacional, esa debe de globalizarse con la intervención de todos los factores de un estado y todos los sectores sociales, analizando los

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

problemas actuales a nivel país y mundial con el fin de dar cumplimiento a los objetivos trazados. El PES sirve como una herramienta para poder prever situaciones mas no improvisar y que se pueden dar en un futuro cercano o lejano, analizando siempre el pasado de manera responsable y coherente.

Según (Gutiérrez, et al., 2016), la planificación estratégica situacional ni es solamente poner en marcha los proyectos debidamente estudiados, con sus métodos, técnicas, destrezas y habilidades, es igualmente la improvisación de situaciones que pueden ocurrir, es decir, antes de tomar decisiones o de poner en marcha hay que reflexionar sobre las consecuencias y sus soluciones ante alguna crisis o dificultades, sean estos naturales, políticas o sociales, tomando en cuenta las ventajas y desventajas para poder cumplir los objetivos dando como resultado si las acciones tomadas fueron las adecuadas y acertadas, dicha planificación debe ser apropiada a la época y lo suficientemente eficaz para apoyar al cumplimiento de las metas de los gobiernos.

Todas las propuestas que formen los gobiernos sean sociales o económicas, deben ser analizadas en su capacidad, tanto como en recursos financieros y de políticas siendo lo más importante que sea aceptado socialmente con resultados medibles, para eso todas estas planificaciones deben ser operacionales, dentro del proceso de la planificación se pueden observar cuatro momentos que se relacionan entre sí, pero se pueden ejecutar en cualquier orden: momento explicativo, en el cual se debe exponer las dificultades más críticas que se pueden presentar; momento normativo, es el plan en acción sin contratiempos; momento estratégico, es como se va a dar solución a los problemas suscitados y el momento teórico ocupacional, no es más que la evaluación de la ejecución del plan.

Cuando se refiere a Gobierno, ni se menciona solamente a lo político administrativo, sino todo lo contrario, deben participar las organizaciones sociales, gremios, universidades y el sector privado con propuestas e ideologías distintas y además ni todos pueden tener el mismo método de planificación por cuanto sus actividades, necesidades o problemas son diferentes, también se recomienda que a nivel de organizaciones más pequeñas

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

como municipios, partidos políticos, sindicatos, etc., se debe aplicar el método MAPP (Método Altadis de planificación popular) la cual es simplemente la participación con propuestas para el PES, en definitiva la planificación es un proceso que estará cambiando continuamente, cabe recalcar que ninguna técnica de planificación es segura, todos son vulnerables a cualquier situación, por lo que todo proyecto debe estar constantemente examinado y evaluado para poder tomar los correctivos necesarios (Leal-de-Valor, et al. 2011).

Para (Da-Fonseca, et al., 2014), la técnica de la planificación estratégica ha servido para progresar en cuanto al funcionamiento de las organizaciones públicas. En la actualidad la actividad pública ha tenido cambios profundos, ya sea en el campo económico, social y político, donde también se ve la necesidad de realizar una reestructuración de los subsistemas de recursos humanos, sistema digital e infraestructura de todas las organizaciones públicas, dentro de este concepto se aplicaría métodos y puntos de vista de las empresas privadas, ajustadas al sector público, con el fin de mejorar el funcionamiento de los organismos y los servicios a la ciudadanía en beneficio de todos los sectores.

Además, es importante asentar que el plan estratégico es un documento donde se determinan las mejores acciones a tomar en una organización, en la cual se exponen los principales objetivos y metas, los caminos a seguir como políticas y otros medios como los tiempos sean estos a corto, mediano, largo plazo, los recursos económicos predestinados al gasto anual, todos estos actos deben ser concretos, específicos, para que se puedan cumplir a cabalidad, al mismo tiempo siendo un plan que se mantiene en continuo movimiento se realizará siempre el análisis correspondiente a las amenazas y debilidades, tomando los correctivos necesarios para cumplir con los objetivos de la mejor manera posible, tratando siempre de favorecer a los sectores sociales (Barreda-Tamayo, 2016).

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Para la realización de una planificación estratégica situacional se debe tener en cuenta 4 momentos de los problemas: Momento explicativo es en el cual se detalla el problema directo que se ha producido o puede producir o los nudos críticos que alguno autores lo llaman; Momento Normativo son las acciones que se han de tomar para solucionar los nudos críticos incluidos los resultados a esperarse; Momento estratégico es el más importante, ya que en esta etapa se analizará las acciones para solucionar los problemas, sus consecuencias y los resultados que se esperan; Momento operacional es el final del plan, donde se verificará y se llevará un control de los productos alcanzados de la estrategia tomada (Uribe-Rivera, 2011).

Incidencia de la planificación estratégica en el sector público.

Sobre las bases de las ideas expuestas se puede decir que la planificación estratégica es una técnica que utilizan las organizaciones para renovar al sector público, en el que debe constar las fases de una planificación, la misión que no es otra cosa que la identificación del servicio que presta de manera motivadora delineando el compromiso y su visión con valores éticos hacia adonde quieren alcanzar con sus esfuerzos, análisis profundo de la realidad interna y los factores externos, los objetivos a alcanzar se realizarán aprovechando las fortalezas y oportunidades frente a las debilidades y amenazas (DAFO y FODA) y la ejecución del programa mismo, para luego culminar con la evaluación, para tal efecto se medirá su cumplimiento utilizando indicadores de impacto en cada objetivo pudiendo ser cuantitativas las físicas como por ejemplo por obras, kilómetros, cantidades y los objetivos financieros cuando se trata de cantidades monetarias para lograr las actividades.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios



Figura 1. Pasos de la planificación estratégica situacional.

Fuente: Acevedo-Tabares (2017).

Con ese modelo del PES aplicado en la gestión pública ha servido para mejorar el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales, en la cual se puede prever las consecuencias o cambios del entorno en los esquemas trazados incluyendo el tiempo previsto. Todo depende de un buen análisis del FODA, tomando en cuenta todos los aspectos, situaciones, recursos económicos y humanos para el estudio, es decir, las personas que estén a cargo de estos proyectos deben ser conocedoras del movimiento y de su entorno para aportar con bases sólidas los pasos a seguir distinguiendo claramente cuáles son los factores internos como las debilidades frente a las fortalezas y los factores externos como las amenazas frente a las oportunidades (Leal-de-Valor, et al. 2011).

Al momento de plantear las estrategias, se deben tener en consideración que dichos proyectos van a afectar directamente a la sociedad de una nación de manera significativa y por largos períodos, donde los objetivos principales serán la de mejorar el servicio público a los usuarios, mejorar el ambiente laboral, fomentar la ética laboral en todos los organismos y entidades, donde se actualizará o se crearán nuevas políticas para su ejecución y la inversión de recursos económicos (Cuello-Cojitambo, et al., 2020), por lo

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

tanto al momento de ejecutar los programas se deben monitorear constantemente sus resultados para tomar correctivos asertivos y a tiempo con el objetivo de orientar la gestión pública a las metas esperadas, de este modo se pueda verificar los avances y con transparencia la planificación (Días-Campos, et al., 2015).

La aplicación de la planificación estratégica situacional en la gestión pública está orientada a dar solución inmediata frente a los problemas que se presenten, dirigida siempre a la construcción de una sociedad más justa, siendo la responsable de crear estrategias para sacar adelante a las entidades a través de métodos y procesos efectivos, cumpliendo con las metas que los gobiernos de turno proponen realizar en su plan de trabajo, además de ser la administradora de los recursos del estado es también la responsable de la distribución del presupuesto general del estado territorial en forma equitativa, según el número de pobladores en cada región y de acuerdo con sus necesidades, la cual también es supervisada por los entes de control (Vega-Casillas & González-Cancino, 2013).

La planificación es muy importante para el desarrollo de una nación y también se debe considerar que debe ir conjuntamente con el presupuesto, ya que los resultados obtenidos dependen mucho de esta integración y de la imagen corporativa que se proyecta a la población, lamentablemente para poder cumplir con los objetivos se debe utilizar con eficacia los recursos tratando de erradicar por completo la demagogia y la corrupción en todos los países pero es más concentrado en los países tercermundistas, para evitar que se tomen las medidas famosas de emergencia hay que tener las ideas y una planificación muy clara y responsable de todos los que intervienen en la planificación estratégica situacional, acudiendo a la concientización de todos los que participan en la administración pública (Gutiérrez, et al., 2016).

La gestión pública en la actualidad tiene como misión incrementar la eficacia de las instituciones públicas y que el impacto de las nuevas políticas tomadas por la planificación estratégica tenga mayor aceptación, debido a que la modernización da pasos gigantes debe ir de la mano los objetivos con la época actual y que aporten al desarrollo de la

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

nación. Para lograr este fin se debe dar prioridad a las instituciones que afectan a toda la sociedad como salud, educación, energía, sistema vial, los recursos internos como recursos humanos, materiales, económicos, presupuesto, financiero, informáticos, etc. que son los conectores entre al gobierno y la sociedad en la ejecución de los procesos, también sean tomados en consideración (Morales-Casetti, 2014).

Impacto de la imagen corporativa institucional en la ciudadanía

La imagen corporativa es la impresión o la idea de los servicios que ofrece una entidad y que el público tiene conocimiento sobre esta empresa o institución y que por medio de la experiencia directa o indirecta esta imagen o concepto cambia, hay que diferenciar entre la imagen física como el logo con la reputación y el posicionamiento de la entidad, no por eso es menos importante el diseño ya que en ella se visualiza los objetivos por el sentido de la vista (Ramos-Farroñán & Valle-Palomino, 2020), para (García-Hernández, et al., 2016), es la marca o el sello a través del cual una empresa o entidad se le reconoce por su importancia ante el resto de empresas o entidades, sin confundir con la identidad visual corporativa, que son los diseños visuales, tanto en tarjetas de presentación o cualquier otro diseño que permita identificar a la entidad (Calle-Calderón, et al., 2020).

En otro concepto le relacionan primero con marketing, pero luego la sociedad al momento de ver o escuchar el nombre de la empresa o institución debe vincular sus valores, servicios o productos y como lo ofrecen, es decir es la representación mental de dicha organización. Ante esta situación es muy importante analizar el mensaje que se envía, ya que el éxito depende de la aceptación o el rechazo del público, dentro de una entidad pública la calidad de servicio refleja el cuidado y la transparencia con la que se maneja y transmitiendo así una imagen corporativa de una buena entidad, pero si el servicio es de mala calidad la imagen de esa entidad quedaría sin credibilidad (Marín-Dueñas & Lozano-Fernández, 2017).

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

La imagen corporativa tiene como objetivo informar o transmitir la misión y visión de la empresa o entidad a la mayoría de las personas, utilizando la comunicación como medio de contacto para que el emisor perciba el mensaje ya sea por medios externos como el internet, televisión y radio o por medios internos en ferias o atención al cliente, es por eso que en la mayoría de las instituciones se utiliza el buzón de sugerencia o quejas que es una herramienta fundamental para evaluar cualitativamente y continuar o renovar su imagen. La comunicación que se transmite internamente por medio de los funcionarios de la entidad deben ser de manera fluida y eficaz para lograr obtener una buena imagen de la entidad (Marín-Dueñas & Lozano-Fernández, 2017).

Para que la comunicación sea efectiva se debe comprometer a todos los miembros de la institución, desde los empleados hasta los directivos, al igual que los profesionales externos e incluso a proveedores, sabiendo y protegiendo los servicios que prestan de acuerdo con el público para el cual fue creado. La comunicación está vinculada directamente con la planificación estratégica de las entidades para poder cumplir con las metas, las cuales sirven para generar confianza, ofrecer un buen clima laboral para dar un servicio eficiente y de calidad a los clientes o usuarios, utilizando un lenguaje fluido, con ideas claras y mensajes oficiales y manteniendo la información actualizada y así obtener mayor productividad (Corrales-Pérez, et al., 2017).

Para que se pueda dar una buena imagen, la información que se proporciona debe ser verídica, en especial en el mundo actual que gracias a la tecnología se tiene acceso por medio de internet, redes sociales, wikis, etc., a todos los servicios que ofrecen una institución, para consultas, hacer reclamos, es decir el usuario es el emisor y valora directamente la atención, tanto en calidad y tiempo los resultados, donde se convierten en emisores de mensajes hacia el resto de ciudadanos de manera permanente, dando su opinión de un buen o mal servicio, problemas o incumplimiento del mismo y la credibilidad de la institución estará dependiendo de todos estos grandes factores, por lo que los funcionarios juegan un rol muy importante y también no hay que dejar de lado el aspecto económico que dependerá mucho para poder cumplir con la misión de la entidad.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

En función de lo planteado, la investigación tuvo por objetivo analizar la imagen corporativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la ciudad de Cuenca.

MÉTODO

La metodología empleada fue de tipo descriptiva con diseño de campo no experimental, siendo la muestra poblacional 698 afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de la ciudad de Cuenca – Ecuador, a quienes se les aplicó encuesta y cuestionario de alternativas múltiples vía online con la finalidad de recopilar información que luego fue procesada en función de la estadística descriptiva con la finalidad de ser presentada en la sección de resultados (Rodríguez & Perez, 2017).

RESULTADOS

Posicionamiento de la Institución.

Según las respuestas se pueden observar que el 61% de los afiliados conocen los servicios que presta el IESS frente al 39% que ignoran, demostrándose que uno de los problemas que los afiliados tienen con la institución es el desconocimiento de todos los servicios que ofrecen y el manejo de las mismas ya sean, directamente en las oficinas de la institución o a través de las herramientas informáticas, con respecto a la calificación de estos servicios el 53 % es aceptable, el 26 % Bueno y el 17% Regular, estos resultados son esperados ya que la falta de conocimiento hace que solo califiquen los servicios que más utilizan.

Atención brindada

Con respecto a la atención brindada, el 43% es aceptable, el 29% bueno y el 20% malo. El 47% de los encuestados opinan que la capacitación de los funcionarios es aceptable, el 29% bueno y el 17 % malo. Con estos datos se refleja que solo el 28% de los afiliados están satisfechos con los servicios recibidos, frente al 45% que no lo está.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

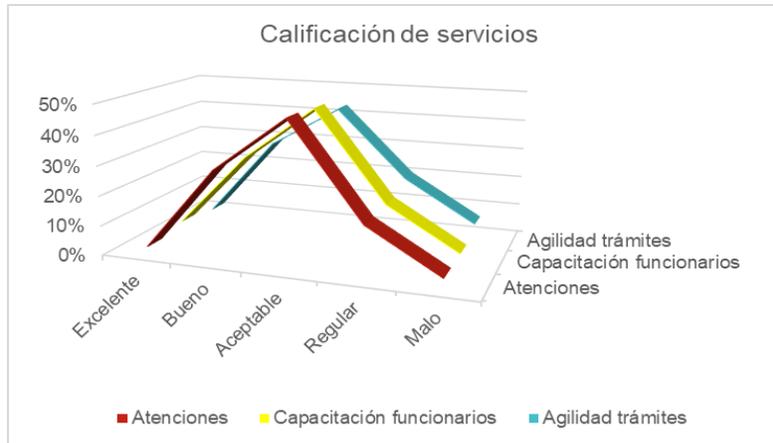


Figura 2. Porcentaje de calificación de servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Calidad de información.

Dentro de las preguntas de comunicación el 47% respondió que es aceptable la información que recibe del IESS, el 24 % bueno y el 21% es regular al igual que su imagen. Lo más notorio está en que el 75% de los afiliados creen que el IESS debe cambiar la imagen corporativa y el 25% no. Con estos porcentajes se pudo verificar las debilidades y carencias que tiene la institución.

PROPUESTA

Luego del análisis de los resultados de las encuestas y para mejorar la imagen corporativa del IESS, se realiza la siguiente propuesta de planificación estratégica situacional, en la cual se utiliza el método MAPP como instrumento de propuesta para mejorar su imagen corporativa, se deja como antecedente que si bien el departamento de comunicación que es el encargado de transmitir por medio de publicidad utilizando la tecnología del internet u otros canales de información se lo manejan de manera centralizada y no por direcciones provinciales.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios



Figura 3. Planificación estratégica situacional.

Análisis del FODA

Dentro de este análisis se ha utilizado el método de las 5 fuerzas de Porter como: a que público está dirigido, servicios que ofrece la institución, la tecnología que utiliza, estudio de la competencia actual y un análisis del perfil interno actual. Para determinar las fortalezas del IESS se le considera como una entidad grande ya que cuenta con 92 años de existencia, con respecto a la producción de costos, estos están regidos por políticas, sus costos son fijos, su control de calidad de servicio está valorado en la satisfacción de los afiliados y pueden ser cuantificados por el número de pacientes atendidos diariamente y pensionistas que reciben sus jubilaciones, dentro del área financiera el ingreso es por medio de las aportaciones continuas y obligatoria por parte de los afiliados, con respecto a recursos humanos existen políticas para desarrollar un clima laboral favorable, son bien definidos los perfiles profesionales de acuerdo con el cargo, al área y se realizan evaluaciones de desempeño.

Las oportunidades que se encuentran en esta investigación se han realizado de acuerdo con el análisis competitivo existente en el país, en el cual lo que más resalta son los precios bajos del aporte con relación a la diversidad de servicios al que tienen acceso los asegurados, incluido a la infraestructura invertida de la institución y está dirigida a todas

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

las edades y grupos sociales con ingresos bajos medios y altos y la oportunidad de la intervención de la empresa privada a través de los prestadores externos por medio de convenios con entidades particulares y públicas.

Sus debilidades están en el área de salud por falta de profesionales, falta de control administrativo y de políticas de comunicación y es necesario la innovación tecnológica que a pesar de que disponen de páginas intranet, call center y equipo de sistemas, la falta de inversión ha impedido que se actualice sus sistemas y se pueda obtener información actualizada y en la gestión institucional falta estrategias para capacitar a los afiliados.

Las amenazas que se encontraron están relacionadas con la falta de conocimiento de los servicios por parte de los afiliados, la inestabilidad de los directivos por la injerencia gubernamental y los políticos de paso, una de las limitantes es la centralización para la compra de insumos y equipos necesarios para el buen funcionamiento de la institución.

Aplicación análisis del MAPP

Paso 1:

Selección de los problemas del plan, de acuerdo con el análisis del FODA

Posterior al análisis del FODA se resaltan las principales dificultades de tipo administrativo y financiero que tienen los afiliados y que afecta directamente a su insatisfacción:

Problema 1. Sostenibilidad y sustentabilidad financiera.

Problema 2. Falta de dirección y gestión de control administrativo.

Problema 3. Poca información y comunicación del IESS.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Paso 2:

Precisión del Problema

PROBLEMA N° 1

Nombre del Problema: Sostenibilidad y sustentabilidad financiera.(P1)	
Actor: Consejo directivo y Dirección general	
Descripción:	
Descriptor	Indicadores
D1.Aprobación de Leyes.	Aprobación por parte de la Asamblea del ajuste a la eliminación del 40% del subsidio al IESS.
D2. Cartera Vencida	El 40% de cartera vencida.

Figura 3. Ficha Sostenibilidad y sustentabilidad financiera **(P1)** Nota: (P) = Problema; (D) = Descriptor

PROBLEMA N° 2

Nombre del Problema: Falta de dirección y control de gestión administrativo. (P2)	
Actor: Subdirector nacional	
Descripción:	
Descriptor	Indicadores
D3. Falta de mecanismos de control presupuestario y gastos.	El 47.71% de los afiliados consideran que es aceptable. El 26.9 % Bueno. El 24% entre malo y regular.

Figura 4. Ficha Falta de dirección y control de gestión administrativo. **(P2)** Nota: (P) = Problema; (D) = Descriptor

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

PROBLEMA N° 3

Nombre del Problema: Poca información y comunicación del IESS. (P3)	
Actor: Director nacional de comunicación social.	
Descripción:	
Descriptor	Indicadores
D4. Falta de difusión de servicios, productos y resultados de la administración del IESS.	El 60.7%, si conoce los servicios y prestaciones del IESS El 39.3%, no conoce los servicios y prestaciones del IESS

Figura 5. Ficha Poca información y comunicación del IESS. **(P3) Nota:** (P) = Problema; (D) = Descriptor.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Paso 3:

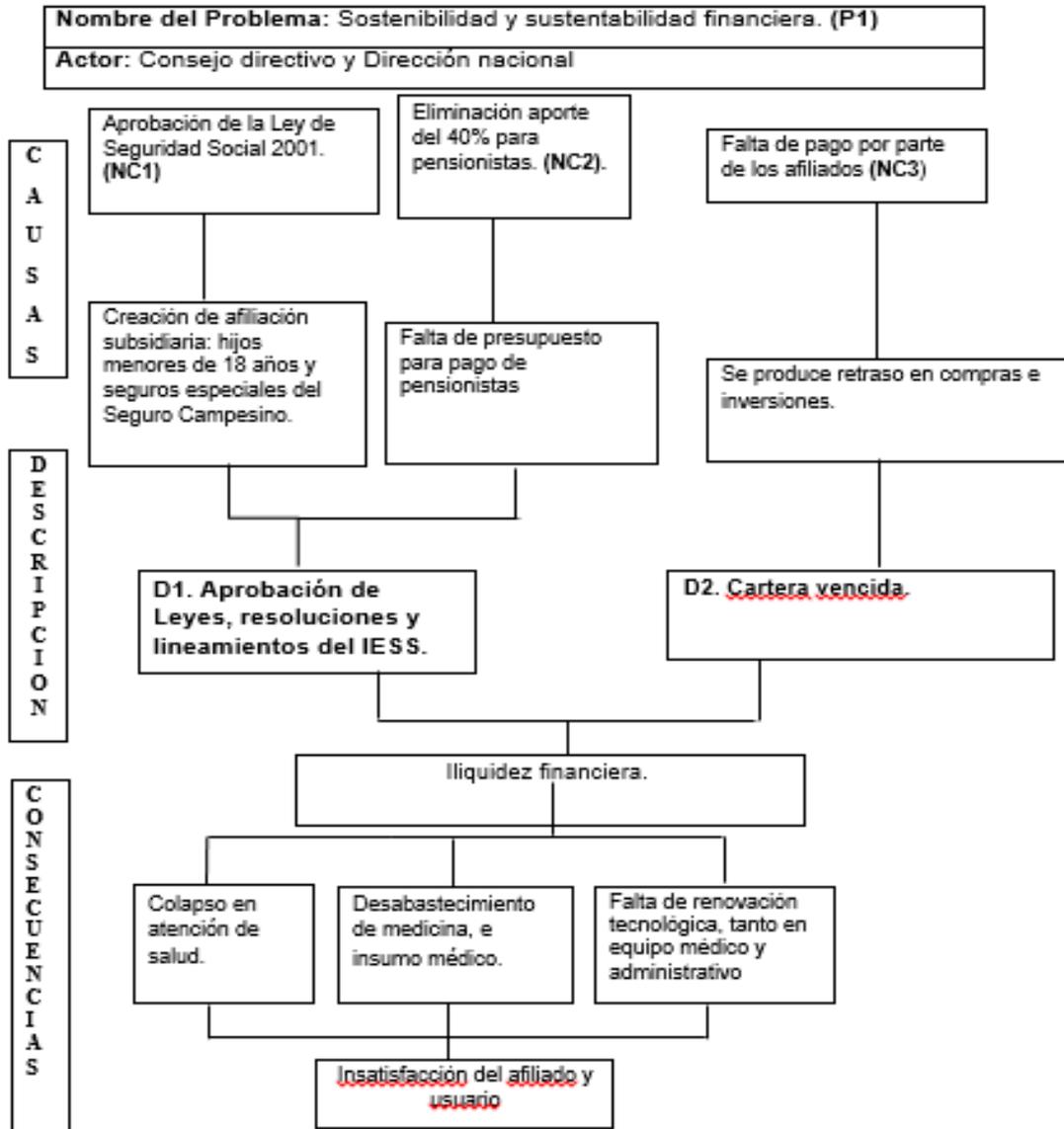


Figura 6. Explicación del Problema (Árbol Explicativo). Nota: (P) = Problema; (D) = Descriptor; (NC) = Nudo Crítico.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

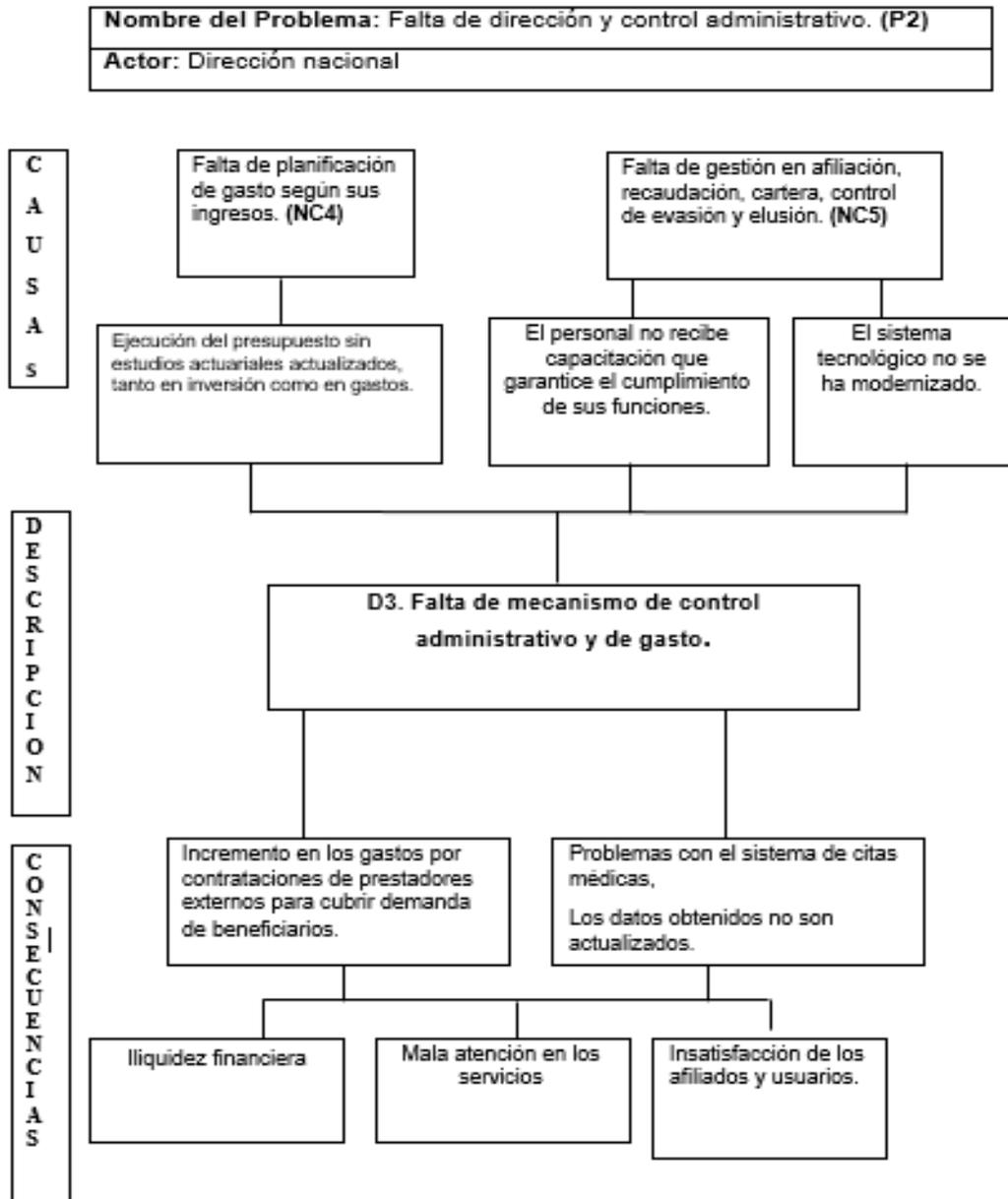


Figura 7. Falta de dirección y control administrativo. (P2). Nota: (P) = Problema; (D) = Descriptor; (NC) = Nudo Crítico.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

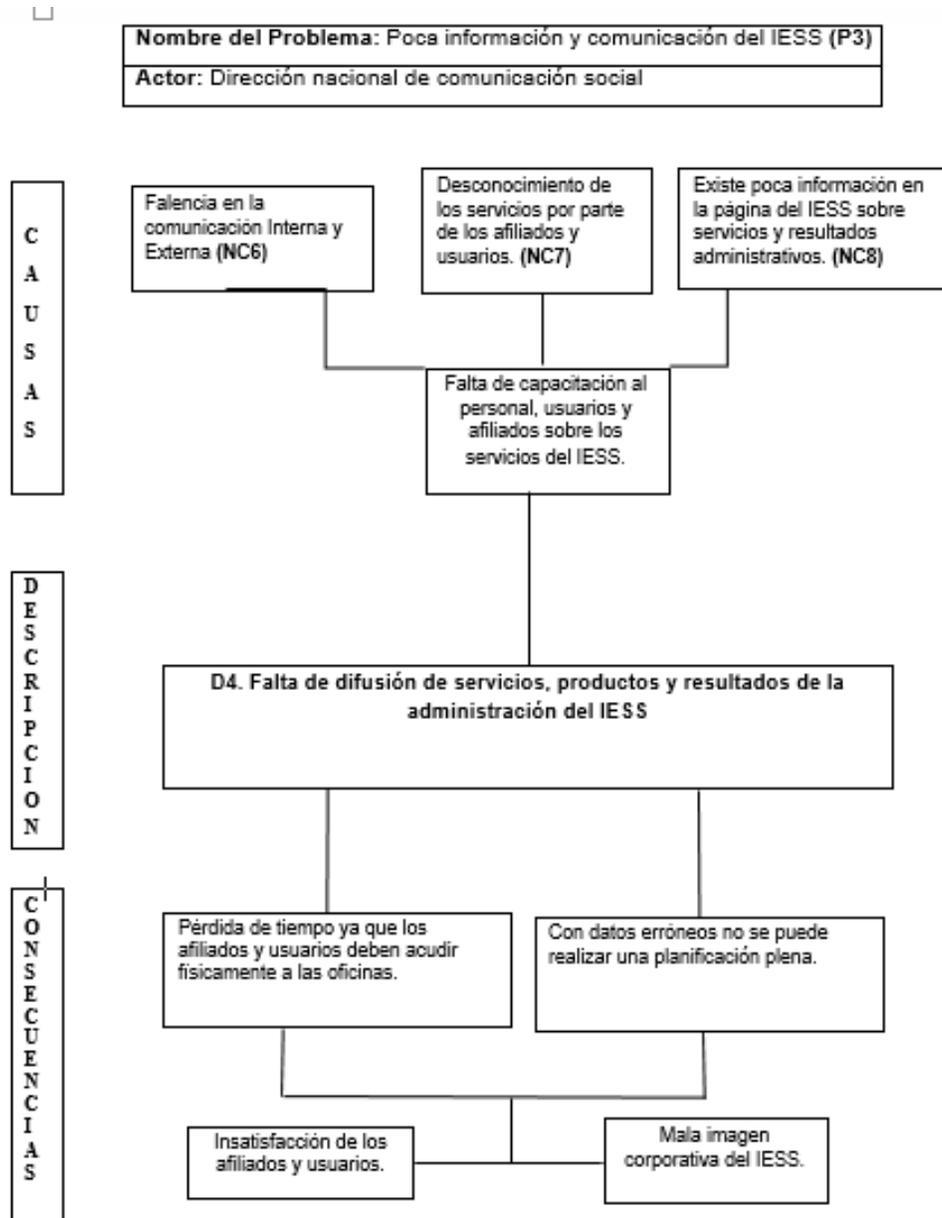


Figura 8. Poca información y comunicación del IESS (P3) Nota: (P) = Problema; (D) = Descriptor; (NC) = Nudo Crítico.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Paso 4:

Selección de Causas identificadas en el Árbol Explicativo

1. Aprobación de la Ley de Seguridad Social 2001. **(NC1)**
2. Eliminación aporte del 40% para pensionistas. **(NC2)**
3. Falta de gestión en cobro de cartera. **NC3)**
4. Falta de planificación de gasto según sus ingresos. **(NC4)**
5. Falta de gestión en afiliación, recaudación control de evasión y elusión. **(NC5)**
6. Falencia en la comunicación interna y externa. **(NC6)**
7. Desconocimiento de los servicios por parte de los afiliados y usuarios. **(NC7)**
8. Existe poca información en la página del IESS sobre servicios y resultados administrativos. **(NC8)**

(NC) = Nudo Crítico

Paso 5:

Selección de Frentes de Ataque o Nudos Críticos

Causa N°	Impacto			¿Puede ejecutar alguna acción para mejorarla?	¿Es nudo crítico?	
	A	M	B		Si	No
1	X			NO	X	
2	X			SI	X	
3	X			SI	X	
4	X			SI	X	
5	X			SI	X	
6	X			SI	X	
7		X		SI		X
8		X		SI		X

Figura 10. Selección de Frentes de Ataque o Nudos Críticos Nota: A = Alto; M = Medio; B = Bajo.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Paso 6:

Tabla 1.

Diseño de demandas de operación.

Nudo crítico	¿Qué hacer?	¿Quién hace?	¿Quién coopera?
1. Aprobación de la Ley de Seguridad Social 2001. (NC1)	Reformar la ley en bienestar de los afiliados y de la institución.	Asamblea nacional	Consejo directivo.
2. Eliminación aporte del 40% para pensionistas. (NC2)	Exigir el pago de la deuda al Estado a través de la aprobación de presupuesto nacional del estado.	Dirección general	Dirección nacional de riesgos institucionales.
3. Falta de gestión en cobro de cartera. (NC3)	Mejorar el mecanismo de cobro,	Dirección nacional de recaudación y gestión de cartera.	Subdirección nacional de recaudación y gestión de cartera.
4. Falta de planificación de gasto según sus ingresos. (NC4)	Elaboración oportuna del Estudio Actuarial y actuar en base a estos resultados.	Dirección actuarial de investigación y estadísticas.	Dirección nacional de riesgos institucionales.
5. Falta de gestión en afiliación, recaudación control de evasión y elusión. (NC5)	Implementar mecanismos de control y evaluación permanente según indicadores.	Dirección nacional de afiliación y cobertura.	Subdirección de cobertura y gestión de la información. Subdirección de control interno. Subdirección de recaudación y gestión de cartera.
6. Falencia en la comunicación interna y externa. (NC6)	Involucrar a los funcionarios a mantenerse informados con datos reales para obtener resultados óptimos.	Dirección nacional de comunicación social.	Dirección nacional de planificación

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Paso 7:

Tabla 2.

Definición de responsables por las demandas de operaciones.

Operaciones	Responsable
DOp1. Reformar la ley en bienestar de los afiliados y de la institución.	Asamblea nacional
DOp2. Exigir el pago de la deuda al Estado.	Dirección general
DOp3. Mejorar el mecanismo de cobro, con incentivos de eliminación de intereses	Dirección nacional de recaudación y gestión de cartera.
DOp4. Elaboración oportuna del Estudio Actuarial y actuar en base a estos resultados.	Dirección actuarial de investigación y estadísticas.
DOp5. Implementar mecanismos de control y evaluación permanente según indicadores	Dirección nacional de afiliación y cobertura.
DOp6. Involucrar a los funcionarios a mantenerse informados con datos reales para obtener resultados óptimos.	Dirección nacional de comunicación social.

Nota: (DOp) = Demanda de operación

Paso 8:

Tabla 3.

Presupuesto del plan.

Demanda de operación.	Costo en trabajo	en Aporte del IESS	Costo total en dinero
Reformar la ley en bienestar de los afiliados y de la institución.	6 meses	USD\$ 43,200	USD \$ 43,200
Exigir el pago de la deuda al Estado a través de la aprobación de presupuesto nacional del estado.	6 meses	USD\$ 28,800	USD \$ 28,800
Mejorar el mecanismo de cobro,	2 meses	USD \$ 9,600	USD \$9,600
Elaboración oportuna del Estudio Actuarial y actuar en base a estos resultados.	4 meses	USD\$ 20,000	USD \$ 20,000

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Implementar mecanismos de control y evaluación permanente según indicadores.	2 meses	USD \$ 9,600	USD \$ 9,600
Involucrar a los funcionarios a mantenerse informados con datos reales para obtener resultados óptimos.	2 meses	USD \$9,600	USD \$ 9,600
		TOTAL	\$ 120,800.00

Paso 9:

Tabla 4.

Identificación de actores relevantes y su motivación frente al plan.

DOP	DOp1		DOp2		DOp3		DOp4		DOp5		DOp6		DOp7	
Actores	V	I												
Asamblea nacional	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+
Dirección general	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+
Dirección nacional de recaudación y gestión de cartera.	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+
Dirección actuarial de investigación y estadísticas.	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+
Dirección nacional de afiliación y cobertura.	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+
Dirección nacional de comunicación social.	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+	A	+

Nota: (DOP) = Demanda de operación; (V) = Valor; (I) = Interés; (A) = Alto; (+) = Apoyo

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Paso 10:

Tabla 5.

Análisis de vulnerabilidad del plan.

CONDICIONANTE LETAL	IMPACTO	¿DE QUIEN DEPENDE?	ACCION ALTERNA
Reformar la ley en bienestar de los afiliados y de la institución.	Alto	Gobierno nacional	Asamblea nacional
Exigir el pago de la deuda al Estado a través de la aprobación de presupuesto nacional del estado.	Alto	Dirección general	Subdirección nacional.
Mejorar el mecanismo de cobro,	Alto	Dirección nacional de recaudación y gestión de cartera.	Dirección general de Gestión financiera.
Elaboración oportuna del Estudio Actuarial y actuar en base a estos resultados.	Alto	Dirección actuarial de investigación y estadísticas.	Dirección nacional de riesgos institucionales.
Implementar mecanismos de control y evaluación permanente según indicadores.	Alto	Dirección nacional de afiliación y cobertura.	Dirección general de gestión financiera.
Involucrar a los funcionarios a mantenerse informados con datos reales para obtener resultados óptimos.	Alto	Dirección nacional de comunicación social.	Dirección nacional de servicios corporativos.

Paso 11:

Diseño del sistema de petición y rendición de cuentas.

RENDICIÓN DE CUENTAS

Nombre del responsable:

Período de la cuenta: desde al

Fecha de la cuenta:

Operación evaluada:

Supuestos letales al momento de la cuenta: Cumplidos
 Incumplidos
 Semicumplidos

Resultados previstos	Resultados obtenidos	Causas
.....

Decisión:

Responsable:

Figura 11. Ficha rendición de cuentas.

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Planificación estratégica situacional

En base al análisis FODA y MAPP, se ha podido plantear la planificación estratégica para lograr el cumplimiento de sus objetivos como institución. Con esta formulación de planes dirigidos para el buen funcionamiento de IESS, se consideró valores y principios en el que uno de los principales propósitos es incrementar la calidad, oportuna y eficiencia de los servicios institucionales a nivel nacional, con una tecnología de punta, mejorando la administración de los recursos económicos y ampliando la cobertura de los servicios con profesionales capacitados y un cambio radical el departamento de comunicación, modernizando los sistemas tecnológicos, el cual debe proporcionar información de manera transparente, veraz, oportuna y de acceso fácil para el usuario.

CONCLUSIONES

Se puede evidenciar que en la actualidad el Instituto Ecuatoriano de Seguridad social, atraviesa por dificultades tanto administrativas como financieras debido principalmente a que las aportaciones de los afiliados no abastecen los gastos en salud y a los pensionistas, cada año ha ido creciendo su cartera de cuentas por cobrar y más aún la deuda incobrable que el estado mantiene con el IESS, así mismo desde el año 2015 el gobierno nacional eliminó el aporte del 40%, también los constantes cambios de los directivos y el aumento de atenciones a los afiliados, familiares y dependientes.

Las consecuencias que se han generado por este aumento, es que las atenciones por salud se saturan, provocando el rechazo de los asegurados al ser atendidos en tiempos largos. Para poder solventar estos inconvenientes se crean las atenciones para salud preventiva en consultas externas e inclusive para hospitalizaciones por medio de prestadores externos, en el caso de los pensionistas estos cobran sus jubilaciones de manera mensual.

La falta de información, comunicación interna - externa de manera certera, oportuna y oficial por parte de la institución hacen que no se pueda tomar decisiones inmediatas para actuar frente a los problemas y muchas veces la mala información que se transmiten

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

entre los ciudadanos hace que la imagen corporativa del IESS se refleje en la insatisfacción de sus usuarios y se pierda confianza de su buen funcionamiento, incluso el rechazo del mismo.

La propuesta en este estudio es la elaboración del plan estratégico institucional, con el fin de mejorar los servicios y dar sostenibilidad administrativa a la institución, en beneficio de los afiliados y pensionistas basados en políticas a implementarse y el compromiso de los funcionarios de la entidad de manera clara con principios y valores éticos, innovando todo el sistema en todas las áreas de manera paulatina con una visión a largo plazo con el fin de llegar a ser una institución sólida, tanto nacional e internacional.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de la ciudad de Cuenca – Ecuador; por permitir y apoyar el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acevedo-Tabares, A. (2017). Ocho pasos para planear estratégicamente en microempresas gerenciadas por “no gerentes”. [Eight steps to strategically plan in microenterprises managed by “non-managers”]. *Revista RETO*, 3(3), 59-74. <https://doi.org/10.23850/23338059.523>
- Barreda-Tamayo, H. (2016). Planeamiento estratégico en universidades de América Latina. [Strategic planning in Latin American universities]. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 9(1),257-277.
- Cabezas, V. (2015). *La imagen corporativa del instituto ecuatoriano de seguridad social y su incidencia en los afiliados de la ciudad de Riobamba, durante el período julio-diciembre de 2013*. [The corporate image of the Ecuadorian institute of social security and its incidence in the affiliates of the city of Riobamba, during the period July-December 2013]. Recuperado de <https://n9.cl/xve7i>

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

- Calle-Calderón, K. C., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera [Digital marketing and online strategies in the wood furniture manufacturing sector]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 339-368. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.698>
- Corrales-Pérez, A., Quijano-León, N., Góngora-Coronado, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. [Empathy, assertive communication and following rules. A program to develop life skills]. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65.
- Cuello-Cojitambo, J. D., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo [Systemic vision of knowledge management in the cooperative financial sector]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 607-637. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.707>
- Da-Fonseca, J., Hernández-Nariño, A., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. [Relevance of strategic planning to public management]. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 105-111.
- Días-Campos, E., Da-Silva-Abbad, G., Soares-Macedo, A., & Pimenta-Silva, N. (2015). Necesidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. [Training needs: a proposal for a strategic evaluation in the context of junior brazilian enterprises]. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 126-158. <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p126-158>
- García-Hernández, M., Martínez-Rodrigo, E., & Victoria-Mas, J. (2016). Comunicación corporativa-RSC-Divulgación científica. Propuesta de "triángulo virtuoso" para las empresas biotecnológicas. [Corporate communication-CSR-Scientific dissemination. Proposal of a "virtuous triangle" for biotech companies]. *Observatorio (OBS*)*, 10(4), 56.
- Gonzalez, M. G. (2014). *Imagen corporativa en instituciones públicas (Corporate image in public institutions)* Recuperado en: <https://n9.cl/s206x>. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://n9.cl/s206x>

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Gutiérrez, J, Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. [Situational strategic planning: Perspective of a university scientific unit]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2019). *¿Quiénes somos?* [About us?]. Recuperado de <https://n9.cl/woo6q>

Leal-de-Valor, D.Y., Bolívar-de-Muñoz, M.E., & Castillo-Torrealba, C.O. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. [Strategic planning and integration of a health team]. *Enfermería Global*, 10(24). <https://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>

Marín-Dueñas, P., & Lozano-Fernández, J. (2017). La comunicación de marketing en la empresa de distribución española Mercadona. [Marketing communication in Spanish retailer company Mercadona]. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 9-26. <https://dx.doi.org/10.17163/ret.n13.2017.01>

Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario [Management by competences: key tool for the labor performance of the human talent of the hospital sector]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 287-312. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

Morales-Casetti, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. [New Public Management in Chile: Origins and Effects]. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 34(2), 417-438. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>

Ramos-Farroñán, E., & Valle-Palomino, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. [Corporate image management as a sustainability strategy: path to business change]. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 292-298.

Rodríguez-Jiménez, A., & Pérez-Jacinto, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. [Scientific methods of inquiry and knowledge construction]. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (82), 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Fanni Macarena Palacios-Álvarez; Maira Elizabeth Ramón-Naranjo; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Uribe-Rivera, F. (2011). Argumentación y construcción de validez en la Planificación Estratégica-Situacional de Matus. [Argumentation and construction of validity in Carlos Matus' Situational Strategic Planning]. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(9), 1847-1858. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000900018>

Vega-Casillas, S, & González-Cancino, E. (2013). Modernización y gerencia pública. [Modernization and public management]. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 512-518. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000500008>

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)