

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.910>

El mapa estratégico en las organizaciones públicas

The strategic map in public organizations

Jorge Patricio Cañar-Rivera
jorge.canar@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-0228-8058>

Johnny Hernán Urgiles-Vicuña
jhurgilesv@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-8507-0400>

Juan Diego Ochoa-Crespo
jdochoac@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-0781-2020>

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

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESUMEN

La investigación se basó en formular un sistema de control de la información con la finalidad de obtener un mapa estratégico y confiable del IESS en la provincia Cañar del Ecuador. Se trabajó metodológicamente desde la perspectiva descriptiva con diseño de campo no experimental, siendo la población de 91 empleados que conforman las unidades médicas de primer nivel de atención de salud en el área rural del IESS. Un 64% de los encuestados afirman no recibir el apoyo necesario del planificador de la provincia, deduciéndose que existen falencias considerables en el área de planificación de la Dirección Provincial del IESS del Cañar, indicando la falta de planificadores calificados. En el ámbito de la seguridad social, es necesario anclar a los objetivos estratégicos la participación activa de sus afiliados, beneficiarios y empleados de todas sus unidades de negocio.

Descriptores: Seguridad social; administración pública; empresa pública; política de la salud. (Palabras Tomadas del Tesaurus UNESCO).

ABSTRACT

The research was based on formulating an information control system in order to obtain a strategic and reliable map of the IESS in the Cañar province of Ecuador. Methodological work was carried out from the descriptive perspective with a non-experimental field design, with the population of 91 employees that make up the first level medical units of health care in the rural area of the IESS. 64% of those surveyed affirm that they do not receive the necessary support from the provincial planner, deducing that there are considerable shortcomings in the planning area of the Provincial Directorate of the IESS del Cañar, indicating the lack of qualified planners. In the field of social security, it is necessary to anchor the active participation of its members, beneficiaries and employees of all its business units to the strategic objectives.

Descriptors: Social security; public administration; public enterprises; health policy. (Words Taken from the UNESCO Thesaurus).

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

INTRODUCCIÓN

La Seguridad Social es un derecho consagrado en la Constitución de la República del Ecuador, la misma se basa en los principios de solidaridad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) protege a la población tanto urbana como rural contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, invalidez y muerte.

El IESS tiene una amplia historia en el Ecuador, siendo creada la caja de pensiones el 8 de marzo de 1928 en el gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, sus objetivos fueron conceder a los empleados públicos, civiles y militares, los beneficios de Jubilación, Montepío Civil y Fondo Mortuario, posteriormente en el año 1935 se crea el Instituto Nacional de Previsión, seguido en el año 1937 se crea la Caja del Seguro Social, incorporando en ese año el departamento médico con un desempeño administrativo y autónomo; en 1963 se fusionan las dos cajas citadas anteriormente y se crea la Caja Nacional del Seguro Social bajo la dirección del ex Instituto Nacional de Previsión, al siguiente año se incorpora el Seguro de riesgos del trabajo, el Seguro artesanal, el Seguro de profesionales, el Seguro de Trabajadores domésticos y por último en 1966, el Seguro del Clero Secular.

En el año 1970 se establece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, incorporan una década después, el Seguro Social Campesino para la población rural que se dedican netamente a labores de campo, el seguro obligatorio del trabajador agrícola y el seguro voluntario; de hecho, el IESS ofrece las siguientes prestaciones:

1. Seguro de Salud Individual y Familiar.
2. Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte
3. Seguro de Riesgos del Trabajo.
4. Seguro Social Campesino.
5. Cesantía y Desempleo. (IESS, 2019)

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

En este contexto una verdadera seguridad social deberá conceder una prestación íntegra de salud en todas las etapas de vida tanto de los ciudadanos ecuatorianos como los extranjeros residentes en territorio nacional del Ecuador, concediendo de manera igual prestaciones económicas a sus beneficiarios de acuerdo con su base de aportación personal como patronal, sean esas por enfermedad, incapacidad para laborar o por no percibir ingresos a causa del desempleo (Posso, 2005).

La seguridad Social en el Ecuador se centra en cubrir necesidades mínimas frente a ciertas contingencias como los son la enfermedad, riesgos del trabajo, desempleo, vejez y muerte, de esta manera otorgar dignidad a sus afiliados y beneficiarios, en especial en la etapa de la vida en la cual la persona ve disminuida su capacidad de generar ingresos por sí misma, ya sea por invalidez o por vejez; si bien es cierto el estado garantiza el derecho a la seguridad social, el IESS se financia de una manera autónoma con las aportaciones personales de sus afiliados como los aportes patronales de los empleadores (Morales, 2013).

De acuerdo con el boletín estadístico N° 23 publicados en la página web del IESS, esa entidad cuenta con un total de 3'250.758 de afiliados al seguro general obligatorio, tanto del sector público, privado e incluso voluntarios residentes en el Ecuador como residentes en el extranjero, 1'140.484 afiliados y beneficiarios del Seguro Social Campesino, 542.439 pensionistas del seguro de invalidez, vejez y muerte, riesgos del trabajo y del seguro campesino, por último existen 1'032'370 beneficiarios no afiliados inscritos en el IESS.

En el caso de la provincia del Cañar, el número de afiliados asciende a la suma de 35.000 y alrededor de 20.000 afiliados y beneficiarios del seguro social campesino, así como existe aproximadamente 6.000 pensionistas, quienes demandan todos los servicios que el IESS ofrece. (IESS, 2019)

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 1.

Número de afiliados en la provincia del Cañar.

Cantón	Nº Afiliados 2019
Azogues	15,128
Biblián	2,055
Cañar	6,081
Deleg	360
El Tambo	803
La Troncal	10,975
Suscal	282
Cañar	35,684

Fuente: IESS 2019.

Para cubrir la demanda de servicios que sus afiliados, pensionistas y beneficiarios requieren, el IESS en la Provincial del Cañar cuenta con tres unidades médicas de primer nivel de atención distribuidas en los cantones de Azogues, Cañar y la Troncal, así mismo existe un hospital de segundo nivel de atención, llamado Centro Clínico Quirúrgico Hospital del día Azogues, siendo este, uno de los principales soportes del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, por otro lado, para abastecer la demanda de los servicios de salud en el sector rural el IESS mantiene 28 dispensarios del seguro social campesino operativo en todos los cantones de la provincia que brindan servicios de medicina general y odontología, por último existe una unidad administrativa en la ciudad de Azogues y una ventanilla de atención universal en el cantón La Troncal, que ofrecen los servicios de pensiones, riesgos del trabajo, fondos de terceros, seguro de desempleo, afiliación, entre otros (Mendieta-Ortega, et al., 2020).

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

La Dirección Provincial del IESS del Cañar desempeña un papel importante en la gestión de todas las unidades de negocio del IESS en la provincia, y de acuerdo con lo que estipuló la resolución de Consejo Directivo CD 535 es el ente coordinador y jerárquicamente superior en el territorio provincial, dicha dependencia se encuentra ubicada en la ciudad de Azogues en las calles Veintimilla y Ayacucho, para el efecto entre otras unidades cuentan con la Unidad Provincial de Planificación, la misma que se encarga de consolidar resultados provinciales en el sistema de gestión por resultados, dichos resultados servirá a las Autoridades para tomar decisiones.

Una de las problemáticas en las dependencias administrativas y médicas del IESS en la provincia del Cañar e incluso a nivel nacional es la inexistencia de planificadores o personal capacitado en planificación estratégica, lo que ha generado que la información inscrita en el sistema de gestión por resultados del IESS de cierta manera no sea muy confiable, ya que se ha vuelto bastante complicado verificar la veracidad de la información que es suministrada por cada área operativa, quienes tratan de demostrar eficiencia absoluta en sus gestiones y no las falencias en ciertos procesos que requerirían ser analizados a más detalle por las autoridades de la institución, para que se planteen mejoras para el bienestar de sus afiliados, beneficiarios y la Institución como tal; la carencia de planificadores ha generado también que la información disponible no sea objeto de análisis de sus resultados y planteamientos para mejorar; razón por la cual se plantea formular un sistema de control de la información con la finalidad de obtener un mapa estratégico y confiable del IESS en la provincia Cañar del Ecuador.

Referencial teórico

El mapa estratégico en las organizaciones

La estrategia desempeña un papel importante en la existencia de todas las empresas cualquiera que sea su tipo de negocio, (kaplan & Norton, 2004) refiere que la estrategia en una empresa se orienta a describir las formas en que se busca generar valor para sus propietarios y usuarios, los mismos que deberían estar alineados a sus activos

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

intangibles, anteriormente cada organización planteaba sus estrategias desde diferentes puntos de vista, considerando aspectos como los financieros, productos o servicios, ventas, clientes, procesos internos, o talento humano, visto cada uno de ellos de manera independiente.

De igual manera (Tarjizán, 2018) expone que la estrategia en las organizaciones se basan en dos campos muy amplios cómo es la estrategia competitiva que busca identificar cuál es su ventaja competitiva, de qué manera sostenerla en un futuro y buscar los mecanismos para que la empresa tenga una mejor posición en el mercado y por otro lado la estrategia corporativa que busca analizar cuáles serían los negocios que las organizaciones deberían inclinar sus esfuerzos en miras de conseguir maximizar sus logros.

Es también relevante mencionar lo manifestado por (Porter, 2015) en cuanto a cómo una empresa deberá elaborar una estrategia competitiva, la cual deberá considerar como ésta lidiará en su industria, cuáles serán sus metas y que métodos empleará para conseguirlas, una de las maneras de cómo establecer dicha estrategia es analizar los cuatro factores que engloban a la organización, como son: las fortalezas, debilidades y los valores de los ejecutivos y empleados que definirán los factores internos de la empresa, de forma igual se analizarán los factores externos tales como las amenazas, oportunidades y las expectativas sociales (López-Zapata, et al., 2019).

Antes de estudiar a fondo el mapa estratégico en las organizaciones debemos entender el concepto de cuadro de mando integral, también conocido como balanced scorecard, (Rivero-Alonso & Galarza-López, 2017), manifiestan que es la técnica de gestión que utilizan las empresas para plasmar su estrategia y convertirlos en objetivos claros y medibles y que estos tengan una relación estrecha, considerando que los actuaciones de los colaboradores de la empresa y sus recursos se encuentren estratégicamente relacionados, a fin de generar valor en la organización.

En ese mismo contexto (Kaplan & Norton, 2014) el cuadro de mando integral resalta la necesidad de incluir a indicadores financieros y no financieros, de esta manera los

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

empleados comprenderán como sus aportes afectarán las finanzas de su empresa, por otro lado los directivos analizarán los éxitos financieros a un tiempo largo, el cuadro de mando integral no solo es un resumen de los objetivos e indicadores, el mismo debe buscar convertir los objetivos y la estrategia en objetivos claros con indicadores perceptibles.

Los indicadores deberán estar conectados entre los que demuestren resultados pasados con los que incentiven esfuerzos futuros, en la actualidad las empresas están utilizando el cuadro de mando integral no solo como un sistema de medición, sino que lo utilizan como un sistema de gestión de su estrategia a largo plazo. Por consiguiente, se puede entender lo que implica el mapa estratégico, el mismo que a decir de (Martínez-Pedros & Milla-Gutierrez, 2012), manifiestan que el mapa estratégico describe de una manera clara y objetiva la estrategia de la empresa, en miras de establecer sus objetivos y metas y a más de aquello definir de qué manera se los va a conseguir, es decir deberá constar la estrategia planteada y la manera de gestionarla, demostrará también como la estrategia se enlaza con los activos intangibles con los procesos que generan valor (González-Castillo, et al., 2017).

De igual manera, a partir de varios aspectos como los accionistas, clientes, productos, innovación, gestión del recurso humano y tecnologías de la información, el cuadro de mando integral se convierte en un sistema para formular y llevar a cabo la estrategia en una organización, por ende en el mapa estratégico se puede vincular todos los indicadores estratégicos de la empresa entre las cuatro perspectivas que plantea el cuadro de mando integral, no de manera independiente si no como una relación causa efecto entre los objetivos de todas las perspectivas (Lazo-Torres, et al., 2019).

En consecuencia, luego del modelo del cuadro de mando integral en el mapa estratégico se incluye la dinámica de la estrategia, la cual es descrita de una manera muy clara y coherente, de tal manera que los objetivos e indicadores puedan ser claramente gestionados, en resumen, el mapa estratégico enlaza el planteamiento de la estrategia con su ejecución (Kaplan & Norton, 2014).

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

De igual manera (Ortiz-Pérez, et al., 2014) manifiestan que el mapa estratégico representa una imagen de todos los aspectos que forman parte de la estrategia, es un mecanismo mediante el cual se puede apreciar como los recursos intangibles de una organización se relaciona con otros recursos, sean estos tangibles o intangibles, en busca de generar valor tanto a los clientes como a los resultados financieros, buscando una forma clara de plantear la estrategia y los mecanismos de cómo desarrollarla con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, en resumen es una unión entre la estrategia y la gestión de la estrategia (Erazo-Álvarez, et al., 2020).

Aspectos que las organizaciones actuales consideran para formular los mapas estratégicos

El mapa estratégico se establece a partir de la interacción de las cuatro perspectivas que se incluye en el cuadro de mando integral.

1. Perspectiva financiera. - implica a los objetivos netamente monetarios que tienen que ver con maximizar los ingresos contra la minimización de sus costos totales, se considera obtener la mejor rentabilidad posible en el corto plazo con proyección a obtener una mejor rentabilidad de sus capitalizaciones en el largo plazo.
2. Perspectiva del cliente. - satisfacer las necesidades del cliente es el factor más importante de la estrategia en la cual se plantea cuatro aspectos a considerar como son: mejor costo total, liderazgo de productos, soluciones completas a los clientes y sistema de bloqueo.
3. Perspectiva del proceso interno.- al contrario de las dos primeras perspectivas que se centran netamente en aspectos económicos como maximizar utilidades o ganar espacio de mercado a través de la captación de sus clientes, la perspectiva del proceso interno se concentra en identificar ciertos procesos claves que aporten directamente a incrementar su productividad enfatizando aspectos operacionales, clientes, de innovación y sociales, a los cuales se los considerará como temas estratégicos, en resumen se destaca que los resultados de los procesos

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

operacionales se obtendrán en un corto plazo, seguido de los procesos con los clientes, mientras que los procesos de innovación y sociales pueden exigir mayor tiempo para la consecución de mejores resultados.

4. Perspectiva del aprendizaje.- la última perspectiva del balanced scorecard tienen que ver con los activos intangibles de la organización y están ligados con el capital humano, tecnologías de la información y el capital corporativo, los mismos que en la estrategia deberán ser evaluados guardando una relación directa entre cada uno de ellos, aunque si bien es cierto en la mayoría de casos las actividades del talento humano y tecnologías de la información no se encuentran relacionados con su estrategia, es de suma importancia que dichos procesos se encuentren alineados a la estrategia para mejorar la productividad de la organización (Kaplan & Norton, 2004).

Dentro de este marco es importante analizar también lo expuesto por (Herrera-Avenida, et al., 2014) quienes afirman que el mapa estratégico se formulan a partir de los principios de equilibrar las fuerzas contradictorias, propuesta de valor diferenciado para el cliente, temas simultáneos y complementarios, el valor de los recursos intangibles.

Las empresas y su generación de valor

Como se ha analizado hasta el momento ninguna empresa deberá trasladar su mayor esfuerzo en cada uno de sus objetivos, esto dependerá de la estrategia que la organización se haya planteado, es decir si una empresa busca sobresalir en sus productos deberá enfocarse en procesos que tienen que ver con innovación, mientras que empresas que buscan minimizar sus costos trasladarán su mayor esfuerzo en los procesos de gestión de operaciones, insistiendo que cada uno de los objetivos estratégicos tendrán que estar alineados y unidos para conseguir aumentar su valor (Cordero-Naspud, et al., 2020).

Los tipos de estrategia que empleen las organizaciones son modos de formular la posición de la empresa dentro de la cadena de valor, de modo de obtener una significativa

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

ganancia entre sus precios de venta y sus costos de producción, es necesario puntualizar si la oferta de una empresa no es única frente a la competencia, ésta mantendrá márgenes de ganancia bajos ya que los clientes absorben una buena parte del valor, en resumen una estrategia muy bien planteada en una unidad de negocio llevará a la empresa a ser competitiva y por ende captará gran parte del valor generado y luego de ello la organización podrá plasmar su estrategia en un cuadro de mapa estratégico y cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2004).

MÉTODO

Se trabajó metodológicamente desde la perspectiva descriptiva con diseño de campo no experimental, siendo la población conformada por 91 empleados que conforman las unidades médicas de primer nivel de atención de salud en el área rural del IESS en la provincia del Cañar, previa autorización del señor Director Provincial del IESS Cañar. En lo que respecta a las técnicas, se utilizaron encuestas con la finalidad de levantar toda la información posible, para poder analizar las variables. Por tal motivo, el instrumento utilizado fue un cuestionario, estructurado con 12 preguntas de selección múltiple, siendo procesada la información recopilada mediante estadística descriptiva.

RESULTADOS

Una vez que se han aplicado los instrumentos de investigación se obtuvieron los resultados que a continuación se exponen:

El 41% de los empleados a quienes se les consultó, manifiestan estar en desacuerdo respecto si tienen conocimiento sobre los objetivos estratégicos del IESS, sumado a un 13 % que están en total desacuerdo, siendo la mayoría de empleos que no tienen conocimiento sobre los objetivos estratégicos de la Institución, lo cual revela una socialización baja del plan estratégico de la Institución.

De igual manera el 46% y el 11% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo y en total desacuerdo respectivamente, referente a que, si los objetivos de su unidad de

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

negocio fueron debidamente socializados, frente a un minoritario 31% que dicen estar de acuerdo que dichos objetivos fueron socializados, lo cual sigue revelando las deficiencias respecto a la socialización del plan estratégico y de los objetivos de una unidad de negocio.

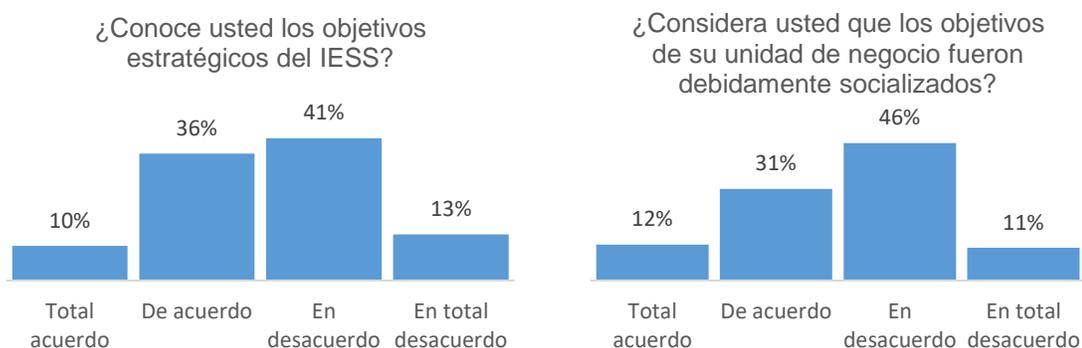


Figura 1. Objetivos estratégicos.

El 42% de los consultados indican estar de acuerdo que los objetivos de sus unidades deben ser conocidas por otras unidades de la Institución y un importante 22% afirman estar en total acuerdo con el tema.

El 47% de los encuestados señalan estar en desacuerdo que los objetivos planteados van acorde a la realidad de su unidad, frente a un 35% que manifiestan estar de acuerdo y tan solo un 8% afirman estar en total acuerdo.

El 46% de los empleados consultados afirman estar en desacuerdo respecto a conocer cuáles son las estrategias de su unidad de negocio y el 11% señalan estar en total desacuerdo, lo que nos indica que una mayoría preocupante desconocen cuáles son las estrategias de su unidad de negocio en miras de conseguir los objetivos propuestos y apenas el 34% señalan estar de acuerdo en conocer dichas estrategias.

El 44% de los encuestados consideran estar en desacuerdo que las actividades por ellos realizadas estén enmarcadas de acuerdo con la estrategia de la Institución, sin embargo,

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

existe un considerable 18% más un 30% que afirman estar en total acuerdo y de acuerdo respectivamente en que sus actividades están apegadas a la estrategia institucional.

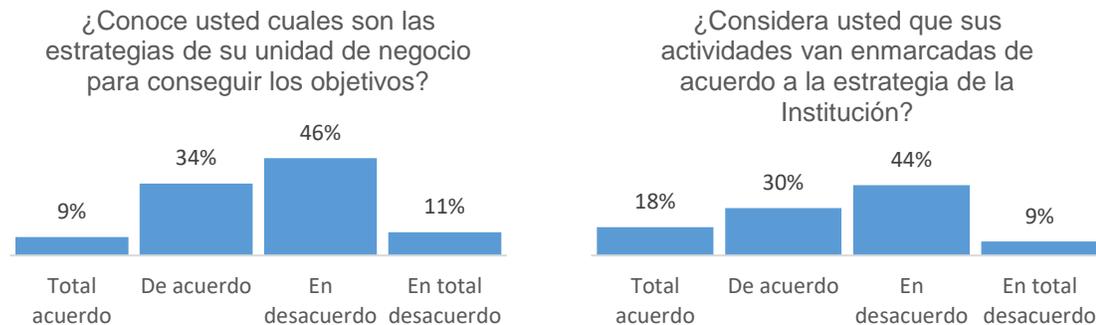


Figura 2. Estrategias de negocio.

Un 55% de los empleados consultados exponen no tener los mecanismos suficientes para obtener información respecto a su gestión, lo que nos lleva a ver mecanismos para generar información y mantener un acceso fácil a la misma.

El 45% de los encuestados señalan estar en desacuerdo respecto a conocer el avance de consecución de sus objetivos y apenas un 33% indican estar de acuerdo en conocerlos, lo que nos puede llevar a señalar una falencia en el seguimiento que se le da las metas planteadas.

Un importante 51% de los consultados afirman estar en desacuerdo con la retroalimentación recibida, respecto a los resultados obtenidos de su gestión y tan solo un 33% si están de acuerdo.

Un relevante 59% de los empleados indican que luego de terminado el periodo de gestión no reciben alguna información en relación con los resultados finales obtenidos en su unidad de negocio.

Por último, un 64% de los encuestados afirman no recibir el apoyo necesario del planificador de la provincia, razón por la cual, se puede deducir que existen falencias considerables en el área de planificación de la Dirección Provincial del IESS del Cañar,

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

lo que corrobora lo que se señaló al principio del presente estudio, la falta de planificadores calificados que mantiene la institución.

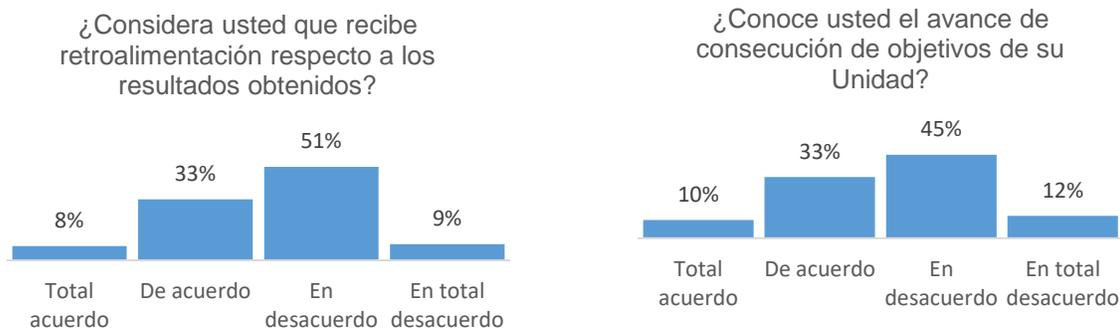


Figura 3. Objetivos de la unidad administrativa.

Tomando como punto de partida los resultados del diagnóstico realizado anteriormente se establece la propuesta del mapa estratégico para las unidades médicas de primer nivel de atención de salud en el área rural del IESS en la provincia del Cañar, teniendo en cuenta que las citadas unidades médicas forman parte de la Unidad Provincial del Seguro Social Campesino y esa a su vez es coordinada por la Dirección Provincial del Cañar, las cuales se rigen de acuerdo con el reglamento orgánico funcional del IESS. La misión y visión de dichas unidades médicas se plantean a partir de lo que establece la institución a nivel nacional. Basado en el desarrollo del mapa estratégico se diseña una guía gráfica para su ejecución:

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios



Figura 4. Guía gráfica del mapa estratégico.

Misión

Proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

Visión

El plan estratégico sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

Matriz FODA

En base al diagnóstico realizado se estable las siguientes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, organizadas en las siguientes Matriz FODA.

Tabla 2
Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1-	Cumplimiento de la normativa institucional.	D1-	Ausencia de personal capacitado para la planificación estratégica.
F2-	La institución tiene establecidos objetivos estratégicos.	D2-	Ausencia de personal en la gestión documental.
F3-	Seguro establecido en el mercado y altamente competitivo	D3-	Déficit del personal de apoyo médico.
F4-	La institución cuenta con infraestructura propia en el 93% de las unidades médicas del sector rural.	D4-	Falta de confiabilidad de la información de la institución.
		D5-	Falta de control por parte de las autoridades de la institución.
		D6-	Falta de insumos y medicamentos en las unidades médicas.
		D7-	Falta de conocimiento por parte de los trabajadores sobre los objetivos estratégicos del IESS.
		D8-	Los objetivos establecidos no están acorde a la situación de cada unidad de negocio.
		D9-	No existe retroalimentación sobre los resultados de la institución.
		D10-	Procesos centralizados que limitan la gestión de la institución a nivel provincial.

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1- Diferentes instituciones locales dispuestas a establecer convenios para fortalecer la presencia del IESS.	A1- Desconocimiento de la normativa del seguro campesino por parte de los asegurados.
O2- Personal médico y de apoyo dispuestos a laborar en las unidades médicas del IESS.	A2- Incumplimiento de la entrega de medicamentos por parte de los proveedores.
O3- Creciente demanda de los servicios del seguro campesino.	A3- Crisis sanitaria por el COVID-19.
O4- Instituciones públicas y privadas dispuestas a contratar con el IESS.	A4- Crisis económica a nivel nacional.
	A5- Incumplimiento de las obligaciones económicas por parte del Gobierno.
	A6- Cambios constantes en el sistema de contratación pública.

Teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas se establece la siguiente matriz estratégica en post de potenciar las fortalezas y atenuar las debilidades de la institución y que aquello contrarreste las amenazas del entorno y se aproveche de mejor manera las oportunidades. A continuación, se establece la matriz estratégica.

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 3.
 Matriz estratégica.

		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
Externas	A1-	Desconocimiento de la normativa del seguro campesino por parte de los asegurados	O1-	Diferentes instituciones locales dispuestas a establecer convenios para fortalecer la presencia del IESS	
	A2-	Incumplimiento de la entrega de medicamentos por parte de los proveedores	O2-	Personal médico y de apoyo dispuestos a laborar en las unidades médicas del IESS	
	A3-	Crisis sanitaria por el COVID-19	O3-	Creciente demanda de los servicios del seguro campesino	
Internas	A4-	Crisis económica a nivel nacional	O4-	Instituciones públicas y privadas dispuestas a contratar con el IESS	
	A5-	Incumplimiento de las obligaciones económicas por parte del Gobierno			
	A6-	Cambios constantes en el sistema de contratación pública			
DEBILIDADES					
D1-	Ausencia de personal capacitado para la planificación estratégica.	D1A4	Implementar un plan de capacitación considerando la austeridad nacional	D1O3	Contratar instituciones para capacitar en planificación estratégica al personal administrativo de la institución
D2-	Ausencia de personal en la gestión documental	D2A4	Implementar un plan de reclutamiento para la institución		
D3-	Déficit del personal de apoyo médico	D3A3	Identificar las brechas de personal médico y de apoyo en la institución	D3O2	Implementar un plan de reclutamiento de personal calificado para la institución

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

D4-	Falta de confiabilidad de la información de la institución	D4A4	Establecer un sistema de gestión de la información		
D5-	Falta de control por parte de las autoridades de la institución.	D5A5	Implementar un programa de Control Interno basado en el COSO III		
D6-	Falta de insumos y medicamentos en las unidades médicas	D6A2	Establecer un programa de retroalimentación sobre los resultados donde se incluya al sector afiliado	D6O4	Diversificar los proveedores de la institución
D7-	Falta de conocimiento por parte de los trabajadores sobre los objetivos estratégicos del IESS	D7A4	Establecer un plan de socialización de los objetivos de la institución		
D8-	Los objetivos establecidos no están acorde a la situación de cada unidad de negocio	D8A5	Realizar un diagnóstico situacional de la institución	D8O1	Establecer objetivos estratégicos teniendo en cuenta el diagnóstico situacional de la institución con la participación de entidades del medio
D9-	No existe retroalimentación sobre los resultados de la institución	D9A1	Establecer un programa de retroalimentación sobre los resultados donde se incluya al sector afiliado	D9O1	Plantear programas de mejoras con la participación de la comunidad y entidades del entorno
D10-	Procesos centralizados que limitan la gestión de la institución a nivel provincial	D10A6	Priorizar los procesos desconcentrados con una correcta aplicación de la Ley	D10O4	Ejecutar los procesos prioritarios con las entidades que estén dispuestas a trabajar con la institución bajo un parámetro legal

FORTALEZAS

F1-	Cumplimiento de la normativa institucional	F1A1	Socializar las características y cobertura que establece el seguro campesino por ley	F1O3	Establecer campañas de comunicación en el que se evidencie la relación de los beneficios económicos y de salud que reciben los asegurados en comparación con las
-----	--	------	--	------	--

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

				bajas aportaciones de estos
F2-	La institución tiene establecidos objetivos estratégicos.	F2A4	Mantener un control sobre el nivel de ejecución de los objetivos establecidos.	F2O2 Establecer objetivos estratégicos enfocados en el desarrollo de los RRHH de la institución.
F3-	Seguro establecido en el mercado y altamente competitivo	F3A1	Establecer campañas de comunicación para enfatizar las ventajas del seguro campesino sobre otros seguros.	F3O1 Establecer campañas de comunicación para enfatizar las ventajas del seguro campesino sobre otros seguros.
F4-	La institución cuenta con infraestructura propia en el 93% de las unidades médicas del sector rural.	F4A3	Emplear la liquidez recaudada en mejorar la infraestructura hospitalaria.	

Como punto de partida de las estrategias anteriormente definidas se estable un mapa estratégico, esta herramienta permite analizar la evolución de la organización, con lo cual se pueden tomar decisiones rápidas y certeras en caso de desviaciones, adaptar las estrategias empleadas o aplicar nuevas estrategias, siempre con la finalidad de hacer que la institución pueda cumplir con los objetivos propuestos. Se presentan los componentes del mapa estratégico

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 4.
Componentes del Cuadro de Mando Integral.

TÍTULO	DEFINICIÓN
Áreas o Perspectiva	Áreas de resultados clave de la empresa, o perspectivas.
Objetivos Estratégicos	En este campo de determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas.
Indicador	Se establece el nombre del indicador.
Frecuencia	Se establece la frecuencia con la que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
Meta	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar.
Variaciones	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

Seguidamente se desarrolla el mapa estratégico basado en las estrategias:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICENTE
FINANCIERA	Incrementar en un 1% el número de afiliados del seguro campesino para el 2023.	Determinar las preferencias de los campesinos de la provincia Cañar.	$PC = \frac{\text{No. de campesinos encuestados}}{\text{Total de la muestra}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Identificar los acuerdos potenciales basado en las preferencias de los campesinos.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Implementar campañas de comunicación en el que se enfatiza las ventajas del seguro campesino sobre otros seguros.	$CC = \frac{\text{Estrategias de comunicación}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
CLIENTE	Mejorar en un 10% la satisfacción del afiliado del seguro	Establecer un programa de retroalimentación sobre los resultados donde se incluya al sector afiliado.	$CR = \frac{\text{Informes o quejas procesadas}}{\text{Total de Informes o quejas}} * 100$	Trimestral	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Plantear programa de mejoras con la Establecer campañas de comunicación en el que se evidencie la relación de los beneficios económicos y de salud que reciben los asegurados en comparación con las bajas aportaciones de estos.	$CC = \frac{\text{Estrategias de comunicación}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
	Lograr que el 80% de afiliados al seguro campesino comprendan la normativa del seguro para el 2025.	Identificar los locales en los que se pudiera impartir los talleres.	$LA = \frac{\text{Locales inspeccionados}}{\text{Total de posibles locales}} * 100$	Semestral	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Determinar el presupuesto de gasto requerido para impartir los talleres.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Semestral	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Incluir los gastos en el presupuesto de la institución.	$PG = \frac{\text{Monto incluido en el presupuesto}}{\text{Total de Gastos}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Impartir los talleres de comunicación anual en que se divulgue la normativa del seguro campesino.	$TC = \frac{\text{Talleres impartidos}}{\text{Total de talleres planificados}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
PROCESO INTERNO	Establecer objetivos estratégicos teniendo en cuenta el diagnóstico situacional de la institución con la participación de entidades del medio para el 2021.	Realizar el análisis situacional de la institución.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Establecer los nuevos objetivos de la institución de acuerdo con el diagnóstico situacional.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%
		Establecer un plan de socialización de los objetivos de la	$PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Anual	100%	x>88%	x≥ 33%-88%	x< 32%

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

		institución.						
		Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral	$I = \frac{\text{No. de indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Cubrir el 100% de las necesidades de recursos humanos para el 2021.	Identificar las brechas del personal médico y de apoyo en la institución.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		Implementar un plan de reclutamiento para la institución.	$PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		Establecer un sistema de alerta temprana basada en la gestión de inventarios.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Trimestral	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Disminuir al 0% el desabastecimiento de insumos y medicamentos para el 2022.	Realizar procesos de contratación pública de manera oportuna.	$CP = \frac{\text{Contrataciones oportunas}}{\text{Total de contrataciones}} * 100$	Semestral	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		Diversificar los proveedores de la institución.	$PA = \frac{\text{No. de proveedores analizados}}{\text{Total de posibles proveedores}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
			$PR = \frac{\text{No. de proveedores registrados}}{\text{Total de proveedores analizados}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
APRENDIZAJE	Establecer un sistema de gestión de la información para el 2022.	Diseñar un plan de actualización de recursos tecnológicos.	$PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		Levantamiento de los procesos que se llevan a cabo en	$P = \frac{\text{Procesos existentes}}{\text{Procesos definidos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		cada tramite.						
		Informatización de los trámites.	$T = \frac{\text{Tramites existentes}}{\text{Tramites informatizados}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Certificar para el 2023 que la información generada sea el 100% confiable.	Implementar un plan de capacitación anual considerando la sustentabilidad nacional.	$PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		Implementar un sistema de control interno basado en COSO III	$PR = \frac{\text{No. de proveedores registrados}}{\text{Total de proveedores analizados}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

Figura 5. Mapa estratégico.

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

CONCLUSIONES

La planificación estratégica en la actualidad es de importancia vital en todas las instituciones, así como para la seguridad social, la cual abarca varias perspectivas para involucrar de manera total todas sus aristas, como son, usuarios o clientes, financiero, procesos internos y conocimiento, esta planificación ayudará a las organizaciones a mantener un control y seguimiento en sus procesos, así como resultados obtenidos con la finalidad de alcanzar sus objetivos estratégicos.

En el ámbito de la seguridad social, es necesario anclar a los objetivos estratégicos la participación activa de sus afiliados, beneficiarios y empleados de todas sus unidades de negocio, con una perspectiva de ser más eficientes en sus procesos y administrar de mejor manera los recursos económicos de sus afiliados.

Es necesario también tener en cuenta la importancia de involucrar a todas las unidades provinciales del IESS, de manera igual la comunicación debe ser más asertiva para mejorar la socialización de cada uno de los objetivos y metas planteadas, así como también que estrategias deberán ser empleadas para la consecución de dichos objetivos.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A las unidades médicas de primer nivel de atención de salud en el área rural del IESS en la provincia del Cañar; por permitir el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Cordero-Naspud, E. I., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Cordero-Guzmán, D. M. (2020). Soluciones corporativas de inteligencia de negocios en las pequeñas y medianas empresas [Corporate business intelligence solutions in small and medium enterprises]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 483-513. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.703>

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

- Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. [Measurement and management of intellectual capital in the leather industry - footwear in Ecuador]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(5), 437-467. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.662>
- González-Castillo, L., Hernández-Rodríguez, D., & Palacios-Osma, J. (2017). Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard. [Model of simulation to Evaluate Strategic Decisions in an AIESEC local committee based on the balanced scorecard]. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (25), 82-97. <https://dx.doi.org/10.17013/risti.25.82-97>
- Herrera-Avenidaño, C, Terán, O, & Rivera-Cruz, I. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. [Balanced Scorecard (BSC) and the Systemic Approach (ES) as tools for generating economic value of human capital in organizations]. *Omnia*, 20(2), 105-119.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2019). *¿Quiénes somos?* [About us?]. Recuperado de <https://n9.cl/woo6q>
- kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* [Strategics Maps]. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado de <https://n9.cl/kh8f>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. [The Balanced Scorecard]. Grupo Planeta Spain. Recuperado de <https://n9.cl/fhi2>
- Lazo-Torres, N. S., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero [The Balanced Scorecard as an internal control tool in the Manufacturing sector]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4), 125-152. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.374>
- López-Zapata, E, López-Moros, G, & Agudelo-Muñoz, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. [Relationship between Competitive Strategies and Types of Organizational Learning in Colombian Companies]. *Información tecnológica*, 30(5), 191-202. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>

Jorge Patricio Cañar-Rivera; Johnny Hernan Urgiles-Vicuña; Juan Diego Ochoa-Crespo
Mireya Magdalena Torres-Palacios

- Martínez-Pedrós, D., & Milla-Gutierrez, A. (2012). *Mapas Estratégicos*. [Strategic Maps]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://n9.cl/rdxh>
- 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, G. (2013). *¿Qué es la Seguridad Social?* [What is Social Security?]. <https://n9.cl/8f9zj>
- Ortiz-Pérez, A, Pérez-Campaña, M, & Velázquez-Zaldívar, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. [Proposal of balanced scorecard for the University of Holguín]. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. [Competitive strategy]. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://n9.cl/c9cx>
- Posso, M. (2005). *La Seguridad Social que los ecuatorianos necesitamos*. [The Social Security that Ecuadorians need]. Recuperado de <https://n9.cl/rm1h>
- Rivero-Alonso, K, & Galarza-López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. [The comprehensive chain of command as an alternative for the follow-up and control of the strategy in the higher education institutions]. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 85-95.
- Tarjizán, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. [Fundamentals of business strategy]. Santiago: Ediciones universidad católica de Chile. Recuperado de <https://n9.cl/zd2w>