



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,  
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS  
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

<b>TÍTULO:</b>
Modelo Estratégico de Mejoramiento aplicado al Seguro Social Campesino-IESS
<b>AUTOR:</b>
Hugo Vinicio Vizcaíno González
<b>TUTORA:</b>
Grisel Pérez

Quito, Ecuador

2019

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El presente documento de tesis con título: MODELO ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO APLICADO AL SEGURO SOCIAL CAMPESINO-IESS, ha sido desarrollado por el Ing. Hugo Vinicio Vizcaíno González con C.C. 1712483187 Por consiguiente posee los derechos de autoría, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización

---

Ing. Hugo Vinicio Vizcaíno González

CC: 1712483187

## **DEDICATORIA**

A Dios, por la fe que ha infundido en mí.

A mi esposa, Carmen Hernández testimonio del sacrificio, apoyo valor e inspiración para vislumbrar nuevos retos y logros en la vida, a Hugo, Abigail Alejandro y Bryan, mis hijos.

A mis padres, Fani (+), fuente inagotable de inspiración, constancia y superación por recordarme que si se puede lograr los objetivos aunque las circunstancias muestren lo contrario.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Tecnológica Israel, Dirección de Posgrados por brindarme la oportunidad de mi formación académica, a todo el personal docente y administrativo que día a día brindó sus conocimientos, apoyo y disposición en culminar la Maestría en Administración Pública.

A todos los Directivos y personal operativo de la Seguro Social Campesino-IESS por su apoyo y aporte que permitieron llevar este trabajo investigativo, en especial al Ing. Carlos Chilán un eterno amigo.

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo pretende apoyar los aportes académicos del planeamiento estratégico de la gestión pública en el Seguro Social Campesino-IESS orientados hacia una nueva gestión pública, desde la perspectiva científica y crítica de profesionales y académicos vinculados al estudio del contexto de gobernanza, derecho y gestión; como es el caso de Henry Mintzberg, Carles Ramió, Luis Aguilar Villanueva, Miguel Galindo Camacho, Agustín Gordillo, etc (referentes académicos e investigadores en el ámbito de la teoría organizativa en el sector privado y público). Este planteamiento surgió del análisis institucional e investigación de campo donde los directivos y funcionarios ejercían procesos poco efectivos, la misión y visión institucional se convertían en preceptos indistintos entre la gestión y la estrategia, no existía decisión para la depuración de los factores organizacionales y estructurales, debido principalmente al costo político que implicaba; a nivel organizacional se denotaba resistencia al cambio, los factores culturales, sociales, educativos y tecnológicos entre otros, hacían que no se pueda apuntalar procesos estratégicos de gestión eficientes y eficaces. Esta realidad no se plantea como una crítica a la debilidad institucional, por el contrario; mediante una propuesta de Modelo Estratégico de Mejoramiento aplicado al Seguro Social Campesino-IESS; como respuesta de gestión a la depuración de los factores organizacionales y estructurales alinearán a la institución a minimizar costos y aumentar su ventaja competitiva, permitirá también generar valor agregado a las necesidades del cliente, admitirá políticas e instrumentos organizacionales a todo nivel para generar procesos eficaces y eficientes con incidencia positiva en el desarrollo Organizacional.

## **Abstract**

This research work aims to support the academic contributions of the strategic planning of public management in the Social Security Campesino-IESS oriented towards a new public management, from the scientific and critical perspective of professionals and academics linked to the study of the context of governance, law and management, as is the case of Henry Mintzberg, Carles Ramió, Luis Aguilar Villanueva, Miguel Galindo Camacho, Agustín Gordillo, etc. (academic references and researchers in the field of organizational theory in the private and public sector). This approach emerged from institutional analysis and field research where managers and officials exercised ineffective processes, the institutional mission and vision became indistinct precepts between management and strategy, there was no decision for the purging of organizational and structural factors, mainly due to the political cost involved; at the organizational level there was resistance to change, cultural, social, educational and technological factors among others, making it impossible to shore up efficient and effective strategic management processes. This reality is not presented as a criticism of institutional weakness, on the contrary; through a proposal for a Strategic Improvement Model applied to the Peasant Social Security - IESS; as a management response to the purging of organizational and structural factors will align the institution to minimize costs and increase its competitive advantage, will also generate added value to customer needs, will admit policies and organizational instruments at all levels to generate effective and efficient processes with a positive impact on organizational development.

## **Índice**

Introducción	1
Formulación del Problema	3
Preguntas de Investigación	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Justificación	4
Capítulo I	
Marco Teórico	7
1.1 Definiciones	7
1.2 Los Nuevos Paradigmas De La Gestión Pública	10
1.3 Planificación Estratégica En América Latina	16
1.4 Planificación Estratégica en el Ecuador	17
<b>1.5</b> Importancia	18
<b>1.6</b> Beneficios	19
1.6.1 Beneficios Competitivos	19
1.6.2 Beneficios Financieros	20
1.7 Modelo de Gestión Estratégica	20
1.8 Contexto de La Planeación Estratégica	20
1.9 Estrategia Institucional	21
1.10 Planteamiento Estratégico	22
Capítulo II:	
Marco Metodológico	24
2.1 Metodología	24
2.2 Descripción del área de estudio	24
2.3 Diseño y Tipo de Investigación	25
2.3.1 Investigación Cualitativa	26
2.3.2 Investigación Explicativa	26
2.3.3 Investigación de Campo	26
2.4 Procedimiento de Investigación	26
2.5 Población y Muestra	28
2.6 Análisis matriz FODA	28
2.6.1 Fortalezas.	33
2.6.2 Debilidades	33

2.6.3 Oportunidades	33
2.6.4 Amenazas	34
2.6.5 Matrices de Evaluación	34
2.6.6 Matriz FODA	38
Capítulo III	
Propuesta	44
3.1 Direccionamiento Estratégico	44
3.2 Misión	47
3.3 Visión	47
3.4 Plan Estratégico Institucional	47
3.4.1 Objetivos Estratégicos	47
3.4.2 Planes Estratégicos	47
3.5 Modelo De Gestión Estratégica Institucional	48
3.5.1 Mapa Estratégico	48
3.5.2 Estructura Organizacional	50
3.5.3 Comité de la Gestión Estratégica	50
3.5.4 Políticas Generales	51
3.6 Principios y Valores	53
Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Bibliografía	57

## Índice Tablas y Figuras

### Figuras

Figura N° 1 Contexto de la Planificación Estratégica	21
Figura N° 2 Planteamiento Estratégico Síntesis	23
Figura N° 3 Árbol de Problemas: Gestión de Salud	29
Figura N° 4 Árbol de Objetivos: Gestión De Salud	30
Figura N° 5 Árbol De Problemas: Desarrollo Comunitario	31
Figura N° 6 Árbol De Objetivos: Desarrollo rural	32

Figura N° 7 Criterios del Modelo Europeo y puntuaciones	45
Figura N° 8 Proceso de análisis y propuesta estratégica	46
Figura N° 9 Mapa de proceso estratégico	49

## **Tablas**

Tabla N° 1 Detalle del Personal De Seguro Social Campesino – IESS	30
Tabla N° 2 Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)	35
Tabla N° 3 Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)	37
Tabla N° 4 Estrategias FO	39
Tabla N° 5 Estrategias FA	40
Tabla N° 6 Estrategias DO	41
Tabla N° 7 Estrategias DA	42

## **ANEXOS**

Manual de Gestión Organizacional del Seguro Social Campesino IESS

Fotografías

## **Introducción**

En América Latina los procesos de innovación de las estructuras políticas y económicas en los últimos 15 años han constituido el punto central de estudio de variadas investigaciones, planteadas con enfoques teóricos diferentes. Un elemento común en muchos de estos estudios es la admitida debilidad institucional de los países y, como consecuencia; su poca capacidad de actuación para afrontar importantes cambios y retos que se les plantean desde las áreas de la política, social, tecnológica y económica.

En respuesta a esta realidad, los países de América latina han impulsado y adoptado nuevos procesos de reformas y modernización de las administraciones públicas, este modelo estratégico de gestión y transformación en los estados, se basa en el referente normativo de la denominada nueva gestión pública, que ha logrado en muchos de los casos buenos éxitos en cuanto a su implementación. El problema y paradójicamente la debilidad institucional subsiste e incluso en algunos países denominados democráticos con regímenes de estilos dictatoriales se incrementa, esta tendencia normativa ha frenado el fortalecimiento institucional debido principalmente al planteamiento desde el enfoque de las políticas públicas dejando en el camino, la planificación gubernamental, el planteamiento estratégico de la institución y la mejora de gestión; estos factores son agregados e integrados de manera articulada para apuntalar de manera efectiva la toma de decisiones y de manera eficaz en su implementación de esta manera la institución pública alcanzaría un mayor grado de eficacia y eficiencia sobre los impactos logrados en cuanto al proceso y avance de la capacidad política y de direccionamiento en la gestión.

En este contexto varias instituciones gubernamentales en el Ecuador, han realizado esfuerzos por construir un plan estratégico de gestión pública que les permita proyectarse con visión de futuro y establecer objetivos a mediano y largo plazo; estos esfuerzos incluyen la contratación de

consultorías, asesores expertos en planificación estratégica, etc., largas jornadas de capacitación, reuniones a nivel ejecutivo y finalmente la elaboración del plan estratégico institucional; todo este proceso con el firme compromiso de que de allí en adelante la institución habrá alcanzado el camino al cumplimiento de metas y objetivos; centrando el modelo sobre diferentes tópicos clave de la administración pública, que permitan tener un panorama de intervención amplio de la denominada debilidad institucional que apuntalen la nueva gestión pública, con postulados orientados a su caracterización propia y particularidades del sector público así como diferentes realidades institucionales.

El proceso investigativo y diagnóstico del Seguro Social campesino–IESS; se inicia con una exploración de la normativa, resoluciones y demás instrumentos documentales que inciden en el modelo estratégico de gestión institucional; de manera técnica y mediante las encuestas con personal clave y funcionarios de la organización; permitió diagnosticar la situación vigente donde se expone los aspectos críticos, deficiencias y cuellos de botella en su estructura administrativa y clima organizacional; delata también procesos negativos que deben ser mejorados o cambiados puesto que la situación podría agravarse debido a no sobrellevar de manera técnica las debilidades y no contar con una misión y visión acorde a su papel organizacional frente a la sociedad. Estos aspectos sumados a la falta de una claridad holística de la institución, concluyen en nulas o deficientes estructuras administrativas definidas por procesos caducos, también no se define una planificación estratégica organizacional. Todo ello genera un ambiente laboral que lógicamente repercute en los resultados esperados desarrollando climas laborales ambiguos y tensos que degradan la eficacia y calidad del servicio, indicadores que reflejan la deficiencia organizacional de manera global.

Estos factores internos sumados a la falta de instrumentos técnicos imprescindibles para afrontar las dificultades en medio de este mundo cambiante y competitivo; revelan la necesidad de formular estrategias y aportar herramientas organizacionales que contribuyan a tomar acciones y correctivos acorde a las exigencias en este momento cambiante y competitivo a nivel mundial.

La desorganización, la falta de sinergia y la falta de armonía en la gestión organizacional del Seguro Social campesino-IESS; demanda formular estrategias y herramientas organizacionales que contribuyan a tomar acciones y correctivos acorde a las exigencias en este momento cambiante y competitivo, con el fin de lograr un trabajo sinérgico incrementar la eficacia y calidad del servicio; así como la capacidad resolutive con indicadores que reflejen la eficiencia organizacional de manera global, circunstancia que hace eminente la necesidad de contar con un modelo de gestión estratégico de mejoramiento del Seguro Social campesino-IESS.

### **Formulación del problema**

¿El Planteamiento del modelo estratégico de mejoramiento, permitirá incrementar la eficacia, y eficiencia organizacional; por ende la calidad en los servicios que brinda el Seguro Social campesino-IESS?

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la situación actual del Seguro Social campesino-IESS frente al momento competitivo de la administración pública?
- ¿Existe fundamentación conceptual que sirva de soporte científico para la formulación de un modelo de gestión estratégica institucional?
- ¿El modelo de gestión estratégica institucional permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en la calidad del servicio del Seguro Social campesino-IESS?

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Formular el modelo estratégico de mejoramiento aplicado al Seguro Social campesino-IESS, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia integral de la institución.

### **Objetivos específicos.**

- ✓ Diagnosticar la situación estratégica del Seguro Social campesino–IESS
- ✓ Analizar las herramientas técnicas de implementación, seguimiento, evaluación y retroalimentación de la Institución.
- ✓ Examinar normativa, resoluciones y demás instrumentos documentales que inciden en el modelo estratégico de gestión institucional.
- ✓ Formular el Planteamiento estratégico y el Manual Orgánico funcional con orientación estratégica institucional del Seguro Social Campesino-IESS

### **Justificación**

El mundo en evolución es la constante que las organizaciones viven hoy en día; estas, adoptan nuevas técnicas y métodos de administración se alinean a procesos que conducen al éxito; la planificación estratégica orienta procesos vanguardistas que enfrentan retos gerenciales, se convierte en una herramienta fundamental que proporciona y orienta la evolución organizativa de la institución al éxito. La planificación estratégica construye en los directivos el conocimiento integral de su institución, lo cual les permite identificar factores clave para alcanzar las metas propuestas y sobre todo permite generar un espíritu innovador capaz de enfrentar los retos del mundo cambiante.

A nivel general por ejemplo: la Generalitat, empresa de la Comunidad de Valencia España ha venido desarrollando e implementando, en los últimos 16 años, progresivos planes de

modernización de su administración, dirigidos en conjunto a lograr una mejora continua de los servicios institucionales hacia el cliente externo o ciudadanos.

Es importante señalar también, que en América Latina la nueva gestión pública de mejora e innovación trae un conjunto de propuestas que tienden a contribuir a la superación de buena parte de los principales problemas, actúa como un punto de partida o catalizador de los factores externos e internos que propician la debilidad institucional. Este contexto pone sobre la mesa dos corrientes claramente definidas la primera que adopta un modelo neo-empresarial con énfasis en lo económico, eficacia y eficiencia del sector público, proponiendo la clientelización de la ciudadanía; y la segunda corriente con enfoque especial en la repolitización, racionalización, internacionalización de los servicios públicos y ética de la gestión pública.

La coyuntura actual exige implementar planes y modelos estratégicos de mejora que necesariamente prioricen y focalicen una gestión sostenible, más diáfana, flexible, de puertas abiertas y con la participación activa de la ciudadanía; que es considerada la razón de la empresa y eje primordial al cual dirigir todos los esfuerzos organizacionales; este modelo estratégico debe convertir a la organización eficaz y, sobre todo, eficiente, éticamente comprometida y transparente. Este modelo debe garantizar el derecho a la información ciudadana y al conocimiento pleno de la gestión mediante prácticas ágiles, con eliminación de procesos burocráticos dentro del marco normativo simple pero eficaz; este modelo prioriza el talento humano con personal capacitado, motivado y empoderado del entorno organizacional, propiciando la cultura organizativa en la administración, con un adecuado dimensionamiento estratégico institucional.

El Seguro Social campesino-IESS, gestor importante de la administración pública está comprometido cada vez más en brindar servicios de calidad y atender en forma efectiva las

necesidades de los afiliados; esta institución está comprometida también en generar cambios o ajustes conforme el entorno del mundo competitivo para convertirse en referente de imagen gubernamental; de ahí la necesidad de implementar un modelo estratégico de mejoramiento que garantice una gestión de calidad en todos sus procesos y acciones para lograr resultados eficientes en términos de servicios a la ciudadanía.

Para lograr la mejora continua el Seguro Social campesino-IESS requiere desarrollar un ciclo de gestión efectiva de cuatro fases: planificación, desarrollo, control o evaluación y ajustes o retroalimentación. No cabe duda que la planificación estratégica desde sus inicios en los años 70' tiene un enfoque empresarial que requiere de una planificación adecuada, aprendizaje, ajustes y requiere también de voluntad política, efectividad y compromiso organizacional; es necesario formular una propuesta simple pero eficaz, concisa pero ambiciosa, idealista pero práctica; esta nueva propuesta permitirá al seguro social campesino a ser competitivo en el entorno globalizado, afianzará sus fortalezas y oportunidades, le permitirá evolucionar mediante la mejora continua, el aprendizaje la evaluación y retroalimentación.

El presente trabajo investigativo inicia con un análisis evolutivo de la gestión estratégica frente a la transformación de gestión a nivel mundial, en América Latina y el Ecuador, la introducción se basa en el referente científico y documental de la denominada nueva gestión pública del estado como modelo de gestión estratégica para el mejoramiento de la calidad de gestión en todos los procesos y acciones para lograr resultados eficientes en términos de servicios a la ciudadanía; se formula el problema de investigación, preguntas de investigación para definir los objetivos generales y específicos que permiten desarrollar la justificación del presente trabajo investigativo; el capítulo I contiene el marco teórico dentro del contexto de análisis de conceptos científicos, definiciones y trabajos realizados en materia de gestión estratégica institucional; el

capítulo II contiene la metodología investigativa, sus aspectos importantes y relevantes de la investigación, la modalidad de la investigación, tipo de investigación, análisis de variables técnicas y procedimientos investigativos, análisis e interpretación de resultados para el análisis FODA y planteamiento de estrategias; el capítulo III contiene la propuesta como resultado de la presente investigación, en cuyo anexo contempla el estatuto orgánico funcional por procesos de la gestión estratégica del Seguro Social campesino-IESS; finalmente el presente documento contiene las conclusiones y recomendaciones como resultado investigativo y del análisis de variables y factores internos y externos de la organización.

# **Capítulo I**

## **Marco teórico**

En este capítulo se analizan conceptos científicos, definiciones y trabajos realizados en materia de gestión estratégica institucional. Se examinaron inicialmente estudios científicos y el origen mismo de la administración pública como ejercicio de régimen estatal; definiciones consideradas fundamentales en la presente investigación. Una segunda parte del capítulo indaga en las teorías, enfoques, estudios y definiciones de elementos como administración estatal, ciclos de gestión pública; gestión por resultados, el nuevo gobierno con enfoque estratégico de la gestión pública y finalmente valor público del servicio a la sociedad.

### **1.1 Definiciones**

El planteamiento estratégico de la gestión pública y su comprensión sistémica merece abordar las lógicas básicas que condujeron a satisfacer las necesidades sociales, cuyo origen fueron el producto de un largo proceso histórico de las políticas públicas y se atribuyen a dos discursos de Isócrates en el siglo IV a.C. textos que trascendieron en el tiempo y siendo copiados varias veces hasta finales del siglo XIII. No se puede dejar de lado también al politólogo y padre del Constitucionalismo Aristóteles, sobre todo por cuanto su teoría se fundamenta en la división de poderes que representa el principio o el nacimiento de la administración pública. Estos clásicos fueron descubiertos por el destacado Helenista Ernest Barker; para entonces estos preceptos sufrieron cambios epistemológicos que promovieron el estudio de las políticas hacia la naciente ciencia de humanidades en literaturas en la gran obra de Giandomenico Majone.

La administración pública renace o repunta a mediados del siglo XX, encaminados por Dwight Waldo pensador administrativo quien recupera esta disciplina de manos del gerencialismo,

logrando también nuevos preceptos del saber. Waldo, destacó a mediados del año 1950, que el carácter disciplinario de la administración pública, como en cualquier ciencia social, radica en la formación de un centro fuerte y una periferia (White, 2013). Este centro fuerte de alimentación científica proviene de otras disciplinas con nuevos conocimientos en el saber administrativo. La periferia se entiende como el análisis de las fuerzas externas que ejercen influencia sobre el tema central.

Para entonces esta época clave; permitió un avance intelectual, recupero disciplinas humanísticas y revitalizo el uso de la retórica, y la dialéctica, pilares fundamentales en momentos de la ampliación democrática y, con esta el auge de los espacios de la vida pública.

El pensamiento filosófico de los autores de Grecia y Roma sirve de base y antecedentes de lo que siglos después Juan Bautista Bonnin, dedica su vida académica a tipificar como ciencia de la administración pública, y es precisamente en Francia donde tratadistas como Roberto Jacobo Turgot, Alexis de Tocqueville, Carlos de Secondat, abordan el conocimiento de la administración pública que se expande por toda Europa siendo en Alemania Federico Von Stein el máximo precursor central de la administración pública.

Para finales del siglo XX e inicios del siglo XXI en Francia, a pesar que tiene vigencia las ciencias camerales como expresión absolutista del Estado, (como surgimiento de la Revolución Francesa); se puso principal atención en enriquecer el conocimiento y parámetros de la administración pública, corresponde a este periodo reconocer a plenitud el carácter científico que tiene; es innegable que la administración pública como ciencia debe ser tratada, analizada y estudiada profunda y cuidadosamente, con la finalidad de que el estado en ejercicio pleno responda a los cambios evolutivos y requerimientos de la sociedad.

En este contexto la administración pública como organización es un fenómeno poliédrico que posee varias dimensiones y debe ser tratada desde varios enfoques en sus diferentes niveles, sin dejar de lado el entendimiento y comprensión integral de la institución, que permita identificar los puntos de contacto y las sinergias entre dimensiones.

Los progresos y aportaciones teóricas de la administración pública en los últimos años permiten definir a las organizaciones no como objetivos, sino que proyectan y planifican no solo como estructuras organizativas, van más allá del talento humano; son más que un cumulo de elementos constitutivos de una perspectiva socio técnica. Son organizaciones vinculadas a la sociedad que constituyen sus propias políticas y dinámicas, que postulan sus propios valores, mitos e ideologías, tienen su propia cultura organizacional.

## **1.2 Los nuevos paradigmas de la gestión pública**

Los cambios en el contexto político y la activación social frente al papel del estado, provocan renovaciones organizacionales y permiten el desarrollo tecnológico, legitimando la planificación del gobierno con enfoques más realistas y participativos, orientando procesos de reformas en la gestión, pretendiendo sustituir el plan por otros paradigmas como la nueva gestión pública considerada desde una conceptualización de transformar los recursos de la organización en servicios que generan resultados que responden a un fin determinado con metas a lograr resultados, medibles con mecanismos de evaluación de las metas y la capacidad de concretar estructuras y procesos adecuados a la realidad institucional.

En este escenario (Pando, 2013) afirma que “el planeamiento estratégico es la identificación de los senderos, medios y asignaciones de recursos por los que se cumple con el mandato, ejerciendo la organización los grados de libertad contenidos en los acuerdos entre el principal y el agente” (pág. 26). Se formula a partir de un análisis entre la misión de la organización y los

medios con que se cuenta para cumplir; las perspectivas del manejo del poder político, y los resultados de gestión que esperan los ciudadanos y sus organizaciones.

El Instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social puntualiza que:

Los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones del Estado encaren las misiones y objetivos que les han sido encomendados. Como toda organización humana requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza; la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; del entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno; y sobre todo de una fuerte motivación y reputación social. (Albavera, 2003) pág. 8

Este mismo Instituto precisa que:

La preparación del Plan Estratégico, se debe tener en cuenta y evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan o que pueden afectar a la organización y a cada una de sus unidades de gestión, estableciendo por ende, las acciones que se deberán realizar y las medidas a tomar para contrarrestar las eventuales externalidades negativas de los referidos factores. . (Albavera, 2003) Pág. 44

Los documentos referentes de la gestión estratégica coinciden en que estos modelos inician del análisis organizativo considerando ámbitos socio técnico, ámbitos políticos culturales, ámbitos de control y mejora, permitiendo comprender el funcionamiento de las instituciones, sus debilidades y fortalezas con un plan definido, esto permite generar estrategias de cambio que permitan mejorar la eficiencia y eficacia en la institución. En definitiva, el análisis organizativo admite una dimensión o ámbito de control, cambio y mejora de la organización.

La teoría organizacional debe entenderse desde un sistema general sin dejar dimensiones fundamentales, las instituciones deben desarrollar la habilidad de integrar esquemas que impulsen los cambios deseados. Esta caracterización actual y desafíos del mundo cambiante plantea el abordaje del planteamiento estratégico con una orientación más pragmática centrada en resolver de manera técnica los problemas más relevantes de la organización de aplicación e

implementación puedan desatar técnicas o metodologías de mejoramiento de la calidad de gestión con posibles impactos directos entre la capacidad de gobierno institucional y la calidad de la administración pública y los usuarios; en este escenario, se encuentra la planeación estratégica.

Tradicionalmente los lineamientos estratégicos se basaron en una fundamentación neoclásica de simple potencial analítico en un marco dependiente de recursos, inseguridad general, ejercicio de la autonomía y discrecionalidad en los principales autores. Se dejaron de lado importantes estudios de la política, teorías sobre la organización institucional, innovación, estudios de la administración en el área pública, multiplicidad y diversidad de objetivos, a la compatibilidad con la sociedad y aproximaciones diferentes a la política central que da lugar a la gestión. En este contexto el planeamiento estratégico sirvió como medio de asignación de recursos con amplia difusión relegando la discrecionalidad institucional; esta manera de admitir la administración tuvo consecuencias en la coordinación y la coherencia inter-organizacional con espacios administrativos independientes con propia planificación pero con una débil articulación sectorial e intersectorial, cuyo fin respondía al mandato principal. En el Ecuador por ejemplo esta práctica se manifiesta en la realización de monumentales obras desarticuladas, elefantes blancos que en la realidad no responden a las necesidades de la sociedad, planes y programas que desencadenaron controversia, inconformidad, desatención del sector más vulnerable con inversiones poco transparentes.

Un modelo de gestión estratégica también radica en considerar principios integradores en la administración; según (Óscar, 2010) “La actuación en la administración pública observara: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, austeridad, accesibilidad,

eficacia, honradez, y promoción del entorno cultural y medioambiental y de la igualdad entre hombres”. Pág. 97.

Todos estos principios integradores dan cuenta de integralidad institucional.

White en su investigación afirma que corresponde a los niveles directivos en especial el nivel ejecutivo responsable de la toma de decisiones observar el proceso de planificación estratégica considerando:

1) identificar las metas, valores u objetivos que orientaran la decisión. 2) clasificarlos según su importancia. 3) identificar los recursos alternativos de acción para tratar con el problema y las consecuencias de cada uno. 4) ponderar los costos y beneficios de cada alternativa y sus consecuencias, y 5) elegir alternativas que maximicen el cumplimiento de la meta, valor u objetivo. (White, 2013) pag.107.

Esto implica que todos los miembros de la organización remen en la misma dirección; trasladarles con claridad la relevancia del modelo estratégico institucional a través de la visión y misión este modelo como cualquier otro, requiere para su aplicación exitosa dar este primer paso, que la entidad sepa a dónde quiere ir debe definir también un conjunto de normas de éticas claras, concisas y adecuadas al contexto de su actividad y organización.

Según Contreras en su artículo denominado el concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica menciona:

Un primer aspecto es que el planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad del negocio por parte del estratega, lo cual le va a dar la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos estimados. En segundo lugar se requiere tener claro hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados y siempre pensando en la continuidad del negocio; es una estrategia de base para entender el concepto de negocio en marcha. El siguiente paso es el compromiso de todos y cada uno de los actores en el proceso. (Contreras, 2013) (Pág.178)

Consecuentemente el éxito del modelo requiere inherentemente la determinación de un plan de acción que precise con claridad quien, como y cuando se han de desarrollar las acciones dirigidas

a consumir el contenido de los indicadores. Debe de ser consecuente con los recursos existentes y establecer las acciones prioritarias a emprender, una organización sin un plan es como un barco a la deriva, puede llegar a puerto pero no lo hará por propia voluntad.

Otro factor clave de considerar en el modelo estratégico radica en tener el control al miedo a los cambios administrativos pesa en muchos casos más que las buenas intenciones; lo que se planifica un modelo exitoso termina en un fracaso cuando se percibe que se alcanza la excelencia estratégica pero no la efectividad operativa. La definición de normas y reglamentos desde el nivel ejecutivo de nada sirve si el canal comunicacional no es el adecuado para trasladar la regulación a la gestión operativa de la entidad, esto tiene mucho que ver con la complejidad que supone al momento de socializar; de manera que el canal comunicacional del nivel ejecutivo será de manera eficaz y extensiva, la normativa debe jugar una función amplificadora de la estrategia de la entidad que contagie a todos y cada uno de sus áreas, departamentos, empleados mediante mapas estratégicos que comuniquen de forma clara y concisa los objetivos prioritarios de la entidad.

Muchas organizaciones en la actualidad han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información para su estructura organizativa; sin embargo el mundo gerencial y empresarial esta inmiscuido en cambios rápidos y acelerados con influencia en varias áreas, según estudios realizados los factores externos, aspectos políticos, científicos y comunicacionales, así como cambios en las mismas organizaciones tienen impactos positivos y negativos en las organizaciones; además la sociedad de organizaciones pertenece también al ser humano al talento humano agregador de valor, factor importante a considera en el modelo estratégico.

Los enfoques y argumentos de funcionalidad estratégica exitosa matizan la fase de implementación institucional donde la coherencia estructural, funcional y operativa se destaca por la participación de los actores de los procesos con argumentos de exploración de nuevos modelos vinculantes de funcionalidad para mantener el equilibrio entre normas, reglas y valores. Según (Fred, 2003) define “la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”, pág. 13. En este sentido el proceso predispone de estrategias de apoyo continuo y estable desde la dirección a través de un liderazgo efectivo y dinamizador para la consecución de resultados.

El modelo estratégico propone en la práctica superar un sistema caduco e inadecuado a la realidad contemporánea, con instrumentos técnicos operativos de gestión, para lograr importantes efectos en la modernización y mejora de la administración, incrementando los niveles de calidad de los servicios ofrecidos y simplificando, al mismo tiempo, la gestión interna de los procesos administrativos, lo que permitirá avanzar en la consecución de mayores índices de eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos institucionales consiste entonces en lograr y mantener un equilibrio estratégico entre las metas de la organización (Kotler, 1988). Afirma que el “objetivo de la planeación es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfarías” pág. 464.

Se propone el mejoramiento y redefinición del Modelo Estratégico con un enfoque práctico estableciendo la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que involucre a todo el personal en sus diferentes niveles para (Porter, 2006) “es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” pág.12 para convertirse en una herramienta dinámica de gestión estratégica integral.

### **1.3 Planificación estratégica en América Latina**

En América Latina; la planificación estatal tiene una extensa fase de debates y cuestionamientos que inicia a mediados del siglo XX y tiene su máxima influencia a través o influencia del (centro de estudios para América Latina) mediante el plan Alianza para el Progreso constituyéndose en un mecanismo de elaboración de planes para el desarrollo con una funcionalidad política de corto plazo; convirtiéndose en una manifestación simbólica del progreso en América Latina para priorizar inversiones orientadas a mantener equilibrios macroeconómicos en varios países; esta planificación determinista y lineal no tuvo mayor impacto, su sesgo economicista no consideró la viabilidad social y política, así como la capacidad efectiva para la implementación en los diversos sectores. Varias investigaciones científicas concuerdan en señalar que América Latina es una gran importadora de modelos tanto políticos, de estado, de gestión, entre otros; esta clonación exógena a la realidad política, económica, social, cultural, administrativa, tecnológica, etc., suele incorporar desajustes que tienden a limitar los impactos y resultados previstos, es decir añade problemas a los que se requería dar solución o respuestas.

Roberto Martínez investigador argentino en su obra *La coherencia y coordinación de las políticas públicas* refiere a la gestión pública “como un conjunto de medidas que llevarían a las organizaciones públicas a un estado final óptimo”, es decir se constituye en un proceso orientado a dirigir y orientar procesos con nuevos retos y renovación permanente. Este escenario prioriza la enunciación del modelo organizacional, el modelo de procesos, y un efectivo modelo de estímulos; en medio de una coherencia de las políticas que cimientan estrategias y objetivos, dando mayor énfasis a los resultados e impactos.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y social ILPES, en la serie de gestión pública hace principal énfasis en el modelo planteado desde la perspectiva de Peter Drucker quien define:

Para poder ser eficiente en dicha administración —tal como entiende Peter Drucker, la función específica del gerente y del management— debe convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz. Para ello se requiere acumular y realizar la gestión del conocimiento, entendido como la adecuada comprensión de la relación existente entre la misión de la institución y los problemas que debe afrontar y la sistematización de las mejores prácticas que surgen de la propia experiencia y de otras que pueden ser asimilables o adaptables, lo cual supone incorporar el aprendizaje como base del management público. (Albavera, 2003) (Pág. 26)

El proceder ejecutivo de lo público debe tener una visión de futuro, debe construir escenarios, proponer una misión concreta con objetivos puntuales susceptibles de medir sus logros; allí radica el éxito de la gestión estratégica; en este proceso la información recopilada y la retroalimentación permite elevar cualitativamente el rendimiento institucional para ubicar el proceder administrativo en el plano de planificación estratégica institucional frente al interés público que justifica la existencia en el estado.

#### **1.4 Planificación Estratégica en el Ecuador**

En el Ecuador el planeamiento estratégico como práctica en el sector público no tiene un largo periodo; inicialmente este proceso planteo fines, reglas y mandatos definidos por los actores se constituyó en una cadena de acciones cuyo objetivo era cumplir los objetivos y generar los servicios y/o productos esperados es decir este plan consistía en una proyección de la acción colectiva institucional.

Actualmente la gestión pública tiene profusas y bien fundamentadas críticas, esta teoría ha venido ampliando sus postulados , teorías y perspectivas; el análisis de los procesos decisorios, la incorporación del estudio ambiental considerado como factor relevante de las estructuras y

comportamientos organizacionales, el estudio comparativo entre instituciones, el análisis del poder político como flujo, se basa en el análisis de los factores internos, externos, sentidos, significados y culturas organizacionales.

El modelo de planificación estratégica requiere de una capacidad analítica de la institución, identificando y evaluando actores relevantes, estrategias de acción, factores no previstos, procesos estructurales, etc. la efectiva utilización de esta información sumada al conocimiento científico conceptúa modelos estratégicos de impacto positivo en los diseños organizacionales.

La planificación estratégica reviste mayor importancia en la institución al lograr un mejor desempeño dentro del contexto de la gestión por objetivos. Odiorne repasa la gestión por objetivos. “Incluye los principios de administración más importantes y generalmente aceptados y que, entre sus múltiples ventajas, permite una evaluación más precisa y por ende de mejor calidad, respecto de la misión y objetivos estratégicos y operacionales de una organización”. (George, 1965). Este modelo aplicado en los años 60 en empresas exitosas y de diferentes tamaños se destaca por su simplicidad en la gestión por objetivos.

## **1.7 Importancia**

La importancia e interés empresarial en orientar la planificación estratégica radica en un modelo de gestión que permite tener una visión y misión basadas en el consenso común, donde revela su verdadero interés y necesidades de la organización para la toma de decisiones acertadas y efectivas; con estructuras organizativas prácticas y operacionales; siguiendo un lineamiento claro, definido y flexible a los cambios constantes que ofrezca a las organizaciones las siguientes ventajas:

- ✚ Marco normativo acorde a la razón de ser de la institución que garantice la viabilidad jurídica y operativa.

- ✚ Permite la toma de decisiones gerenciales oportunas ante los cambios del entorno, sustenta el plan de acción en los objetivos de la organización y la redefinición de procedimientos para alcanzar sus metas.
- ✚ La planificación estratégica identifica las fortalezas de la institución, explota las oportunidades, minimiza las amenazas y ayuda a tratar los problemas ante los factores de cambio del entorno.

## **1.8 Beneficios**

Son varios los indicadores que benefician una gestión estratégica; estos proporcionan información significativa del avance del sistema y también de los procesos, ya que originan niveles de cumplimiento de metas y objetivos propuestos para alcanzar la eficiencia organizacional. En este segmento del proyecto investigativo se analizan varios beneficios de la gestión estratégica institucional.

### **1.6.1 Beneficios Competitivos.**

La ventaja competitiva que puede desarrollar la institución radica en su capacidad al desarrollo y proceder del talento humano; el buen manejo de los recursos y en general, el impulso de la cultura organizacional de manera integral de esta manera le permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades; es dueña de su propio camino. (Fred, 2003). Entonces; esta se alcanza cuando la institución tiene un fuerte compromiso social y los ciudadanos tienen confianza en sus directivos radica también en la eficacia del cumplimiento de la misión encomendada, claramente refrendada por indicadores, cualitativos y cuantitativos, de desempeño. Esta ventaja competitiva. permite generar productos y servicios de mejor calidad en el mercado, permite un mayor discernimiento de amenazas externas, admite una mayor comprensión de las estrategias de los

competidores, incrementa la productividad del talento humano, genera una ventaja competitiva sostenible ante sus competidores, genera liderazgo en costos, diferenciación, lo cual concibe también la fidelización de sus clientes.

### **1.10.2 Beneficios financieros.**

Las organizaciones que adoptan estos modelos estratégicos en sus diferentes niveles de gestión, reflejan resultados más rentables y modelos exitosos con toma de decisiones oportunas y eficaces, mediante herramientas tecnológicas y operativas que anticipan liderazgo empresarial.

### **1.11 Modelo de gestión estratégica**

La planeación estratégica se desarrolla en siete pasos que integran los componentes de planificación, implementación, y evaluación institucional, e inician con la evaluación institucional, estructuración de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.

- a) Análisis situacional de factores internos y externos
- b) Identificación de misión, visión, objetivos y metas
- c) Formulación de estructura orgánica por procesos
- d) Análisis de factores externos
- e) Análisis de los recursos organizacionales
- f) Formulación de estrategias
- g) Diseño de matriz de evaluación

### **1.12 Contexto de la Planeación estratégica**

Es importante conocer el escenario en el cual se va a determinar la planificación estratégica por ende se parte de una contextualización general del plan o fases que involucra esta planificación

orientada a resultados o logros institucionales este contexto se lo define gráficamente conforme se puede analizar en la Figura 1 Contexto de la planificación estratégica.

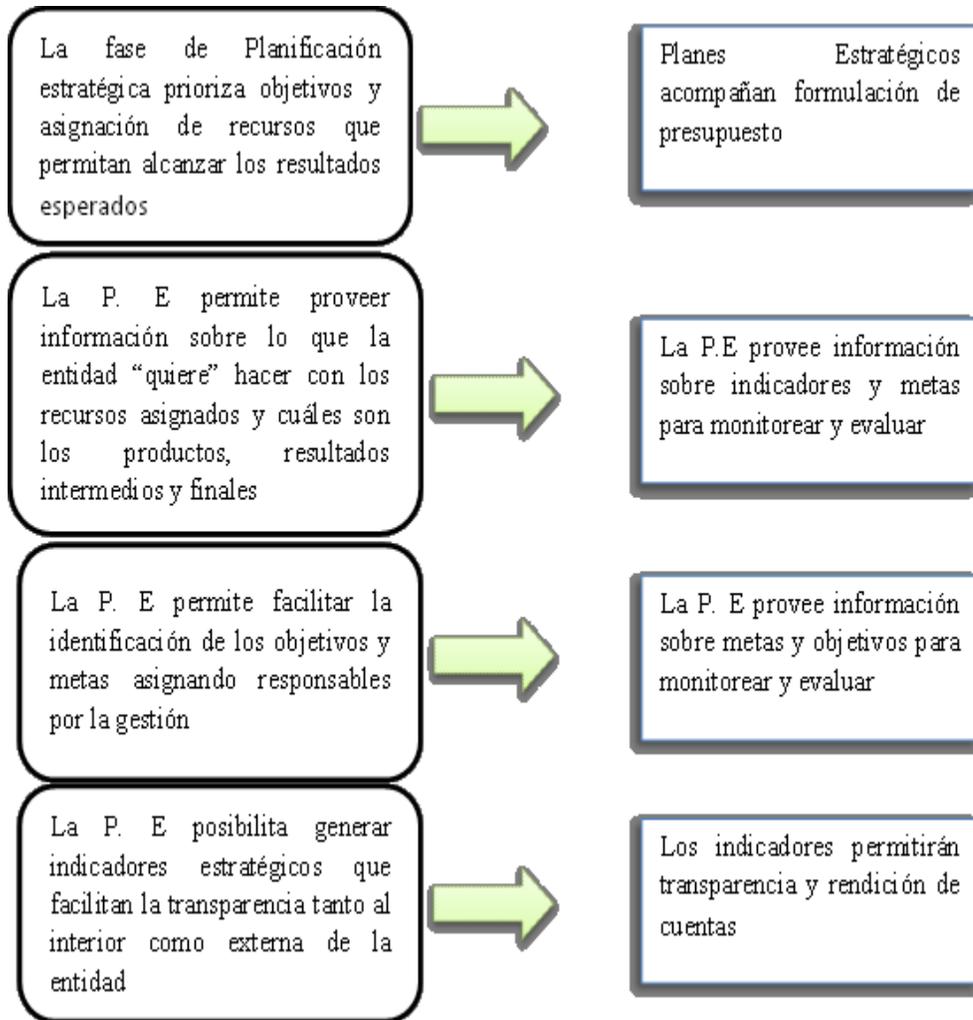


Figura N° 1 Contexto de planificación estratégica formulación, objetivos, indicadores, monitoreo  
Fuente: Indetex-Ilpes-Cepal 2009

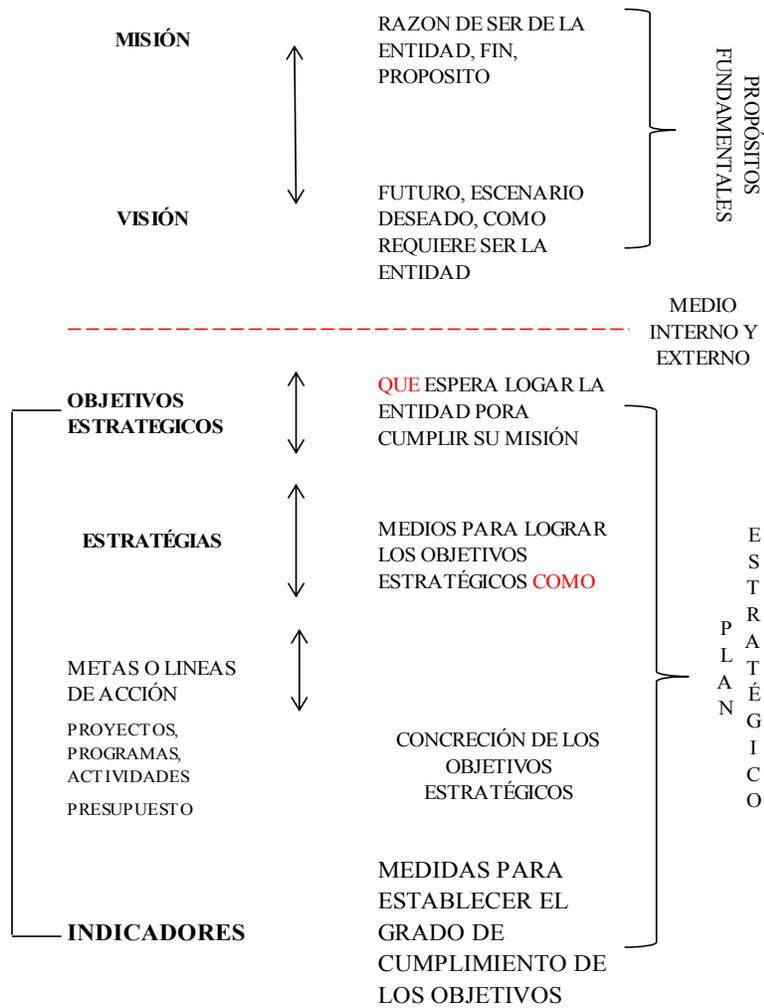
### 1.13 Estrategia Institucional

La gestión estratégica requiere información organizacional referente al giro del negocio, sus productos y servicios se basa en sus objetivos, planes esenciales, que definan el camino para establecer una ventaja competitiva.

Es necesario generar la fundamentación teórica para el desarrollo del modelo estratégico de mejoramiento aplicado al Seguro Social Campesino-IESS en todos los aspectos relevantes que permitan una agenda estratégica institucional eficiente y eficaz.

#### **1.14 Planteamiento Estratégico**

El enfoque de la gestión estratégica responde a una corriente dinámica, sistémica que requiere políticas, compromiso y recursos para cumplir las metas, objetivos e indicadores de gestión institucional. Este modelo exige a las instituciones pasar de un modelo clásico y lineal a uno por procesos y resultados, que incluyan indicadores medibles en sus alcances y en los resultados de gestión. Este escenario requiere del Seguro Social Campesino -IESS del compromiso institucional ante las expectativas y requerimientos de una sociedad en constante evolución. Queda claro que la gestión estratégica genera procesos eficientes y eficaces; los mismos que adicionalmente generan a su vez, sinergia organizacional para cumplir con los indicadores de gestión mediante herramientas y técnicas de implementación, seguimiento, evaluación y retroalimentación de la Institución basadas en un modelo estratégico de mejoramiento aplicado al Seguro Social campesino-IESS; situación que se puede observar en la figura N° 2 como síntesis del planteamiento estratégico.



**Figura N°2** Planteamiento estratégico síntesis

**Fuente:** Indetex-Ilpes-Cepal2009

## **Capítulo II: Marco Metodológico**

En este capítulo se definirá distintos conceptos en la materia de estudio que permitirán fundamentar la investigación a través del análisis de teorías procedimientos y métodos.

### **2.7 Metodología**

Este capítulo contiene la metodología realizada en el presente trabajo investigativo; se consideró aspectos importantes y relevantes de la investigación, la modalidad de la investigación, tipo de investigación, análisis de variables técnicas y procedimientos investigativos.

### **2.8 Descripción del área de estudio**

El Seguro Social Campesino IESS, El Seguro Social Campesino –SSC– inicia el 28 la prestación de servicios en agosto de 1968, inicialmente denominada Caja Nacional del Seguro Social desde sus inicios los productos y servicios fueron operativizados en el área rural mediante un plan piloto del Seguro Social Campesino en las comunidades de Chimborazo sector Guabug, Yanayacu en la Provincia de Imbabura, el palmar en santa Elena y La Pila provincia de Manabí.

En noviembre de 1981, con decreto legislativo N° 81 publicado en el registro oficial N° 124 el SSC extendió al sector rural el sistema pensional e incorporo a miembros de familias de las comunas, cooperativas, asociaciones y comités conformados en cualquiera de las formas de asociatividad que desearan vincularse al sistema de seguridad social campesino.

En 1998, en la Constitución Política de la República, se reconoce con rango constitucional al Seguro Social Campesino, este Seguro forma parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con campo de acción y atención en todo el territorio ecuatoriano tiene en la actualidad su sede

principal en la Ciudad de Quito provincia de Pichincha lugar donde se desarrolló el presente trabajo investigativo.

## **2.9 Diseño y tipo de investigación**

Por la naturaleza del presente trabajo se definió tres tipos de investigación: la primera de carácter bibliográfica o documental a través de la recopilación de información en libros, revistas y artículos científicos, documentos, sitios web, etc.; la segunda, investigación explicativa practicada por parte del investigador en las oficinas del Seguro Social Campesino IESS con el fin de recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente del problema de estudio mediante la aplicación conversatorios y reuniones de trabajo con personal clave y afiliados; la tercera investigación mediante 16 talleres a nivel nacional durante los meses de septiembre a diciembre del 2018 siendo investigación de campo; donde participaron 3175 Directivos de alto nivel, directores departamentales, afiliados y representantes de las organizaciones resultados que posteriormente sirvieron para el análisis de la situación de la organización.

### **2.3.1 Investigación Cualitativa.**

Desde una perspectiva ampliada el presente trabajo investigativo es considerado de tipo cualitativo; por cuanto se acredita un conocimiento y entendimiento más profundo referente a modelos estratégicos empresariales aplicables en la gestión de la organización; conlleva también un análisis del comportamiento del talento humano frente al cambio del modelo de gestión en el Seguro Social Campesino IESS.

#### **2.3.4 Investigación explicativa.**

La Investigación explicativa permitió establecer los factores internos y externos que inciden en la gestión de la organización y la relación que pudiere existir entre variables denotándose un estudio estructurado y correlacionado con los alcances, lo cual implicó trazar una línea base de investigación, la exploración de la organización, descripción de factores de incidencia, correlación o asociación entre estos factores. Logrando un perfil teórico en la definición del problema, las causas más probable a través de los cuales se explica los factores de incidencia y las posibles soluciones al planteamiento del problema.

#### **2.3.5 Investigación de campo.**

Mediante la investigación de campo se pudo analizar los hechos, procesos y cuellos de botella de la gestión del Seguro Social Campesino IESS mediante reuniones, talleres con personal clave y organizaciones; posteriormente se realizó la consolidación y análisis de resultados con la técnica “matriz de Holmes”.

### **2.4 Procedimiento de investigación**

La presente investigación se realizó en dos fases o etapas considerando la metodología y tipo de investigación:

Una primera fase se realizó la planificación de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la investigación en esta fase también se analizó y definió textos y documentación, libros y revistas para conformar y definir el marco conceptual; se definió también una hoja de ruta y la agenda de entrevistas a directivos, personal administrativo de apoyo y técnico de la organización.

Para los fines de diagnóstico documental del Seguro Social Campesino - IESS. Se analizó decretos ejecutivos, acuerdos y resoluciones, los estatutos, reglamentos internos, así como el marco legal y documentos que forman parte del modelo de gestión organizacional.

La segunda fase investigativa la de campo; implicó técnicas de observación y reuniones con el staff se registró hechos y rutinas de gestión; de igual forma se realizó talleres para estructurar el árbol de problemas en varios temas de la organización, para posteriormente realizar el proceso de análisis, interpretación, cálculo e integración de resultados para definir conclusiones y recomendaciones sobre los factores que inciden en la gestión.

Es importante también señalar de manera general que durante la fase de investigativa se procedió a ejecutar las siguientes actividades:

- Reunión inicial de planificación con Directivos y personal clave
- Revisión Documental
- Presentación de la propuesta de diagnóstico de la Organización
- Realización de talleres a nivel nacional
- Recopilación de la información y análisis de resultados
- Presentación a Directivos el Diagnostico Organizacional.

Las reuniones con directivos y personal clave estuvieron orientadas por un guion que apunta al análisis interno y proceder administrativo para obtener información acerca de:

- ✓ Dirección e instrumentos de medición
- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Productos y servicios que prestan
- ✓ Principales socios estratégicos.

## 2.5 Población y Muestra

El Seguro Social Campesino IESS registra al momento una planilla de 93 funcionarios públicos en planta central entre directivos y personal técnico- administrativo, por lo que no aplica el cálculo de muestra ya que el número de funcionarios es muy pequeño y de fácil diagnóstico mediante talleres; estos talleres se realizaron para determinar la situación actual, actitud al cambio organizacional basado en un modelo estratégico, trabajo en equipo, clima organizacional y tecnología que dispone la organización. Estas dimensiones de la variable permitieron levantar información necesaria para identificar también necesidades de la organización. El Seguro Social Campesino IESS mantiene la planilla conforme la siguiente tabla:

**Tabla N° 2 Detalle del Personal de Seguro Social Campesino - IESS**

<b>CARGO</b>	<b>DETALLE</b>
Director Nacional del SSC	1
Subdirectores Nivel Jerárquico	3
Personal Técnico	43
Personal Administrativo	34
Personal de apoyo	12
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>

En la tabla N° 1 se detalla el talento humano de la gestión administrativa, técnica y operativa de la matriz del seguro social Campesino- IESS

## 2.6 Análisis FODA

Con la finalidad de identificar y determinar la problemática existente entre el Seguro Social Campesino y las organizaciones con sus afiliados se realizaron 16 talleres a nivel nacional durante los meses de septiembre a diciembre del 2018 en las diferentes zonas con un con la

participación de 3175 afiliados, que son la razón de ser de la institución y actores clave dentro del Seguro Social Campesino-IESS. En estos talleres y mediante estrategias de análisis de vulnerabilidades y capacidades, análisis de factores de conexión y de división permitieron; obtener los insumos necesarios para estructurar el plan de acción institucional.

Estos talleres permitieron estructurar el árbol de problemas del Seguro Social Campesino en varias líneas técnicas, operativas de la organización como se demuestran a continuación:

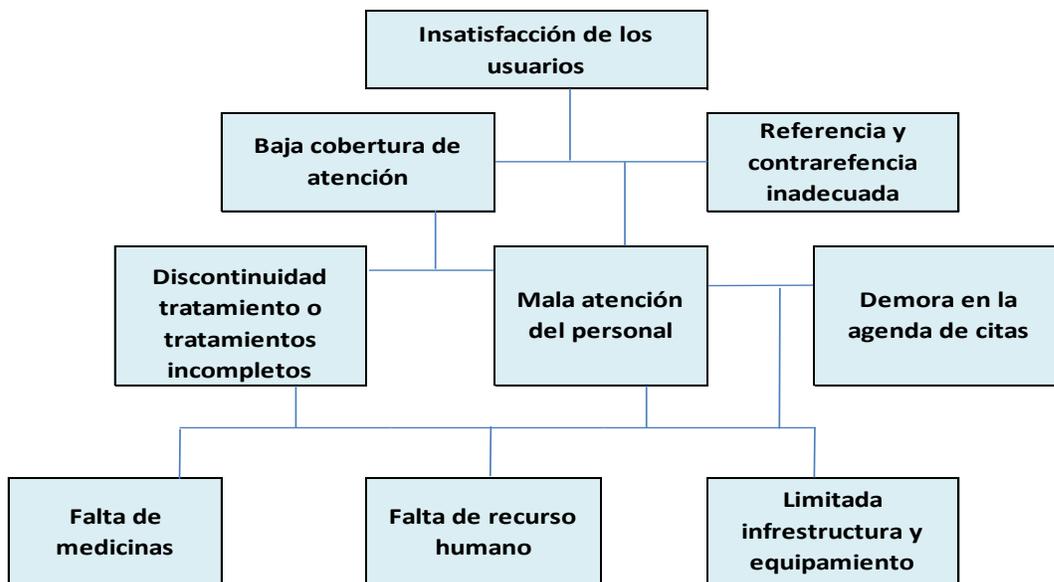


Figura N° 3 Árbol de problemas: Gestión de Salud resultado de los talleres a nivel nacional  
Fuente: Seguro Social Campesino-IESS

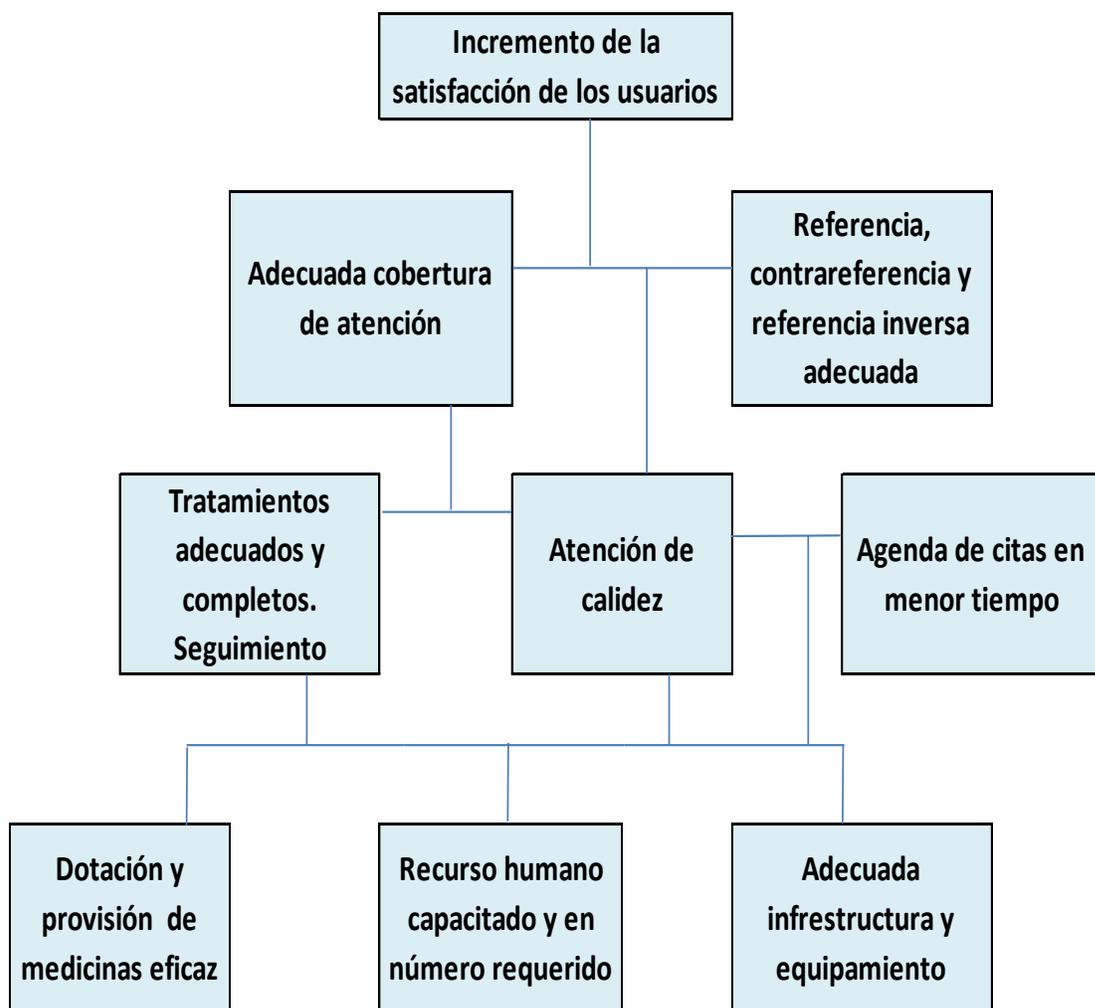


Figura 4 Árbol de objetivos: Gestión de Salud resultado de los talleres a nivel nacional  
Fuente: Seguro Social Campesino-IESS

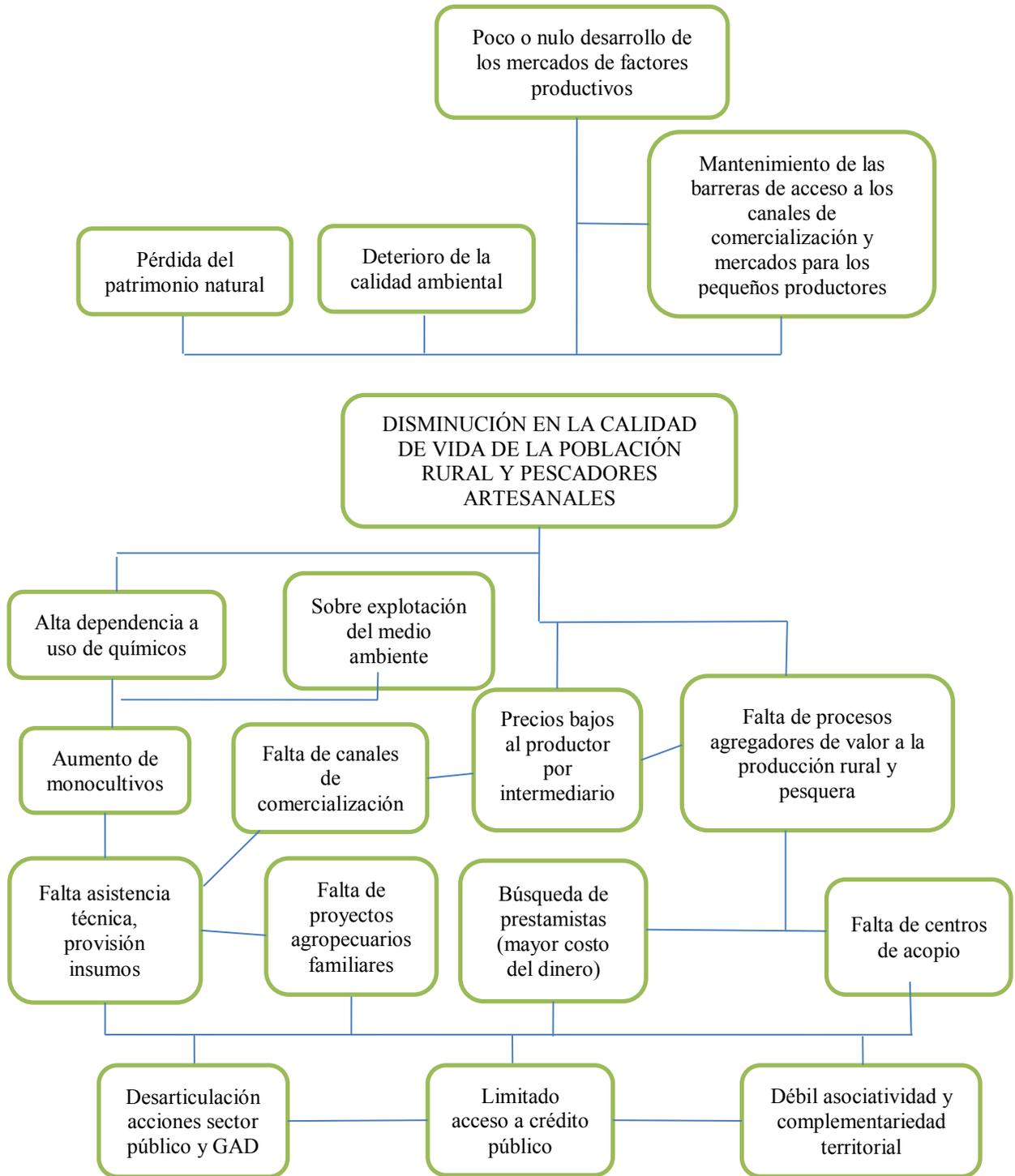


Figura 5 Árbol de Problemas: Desarrollo Comunitario resultado de los talleres a nivel nacional  
Fuente: Seguro Social Campesino-IESS

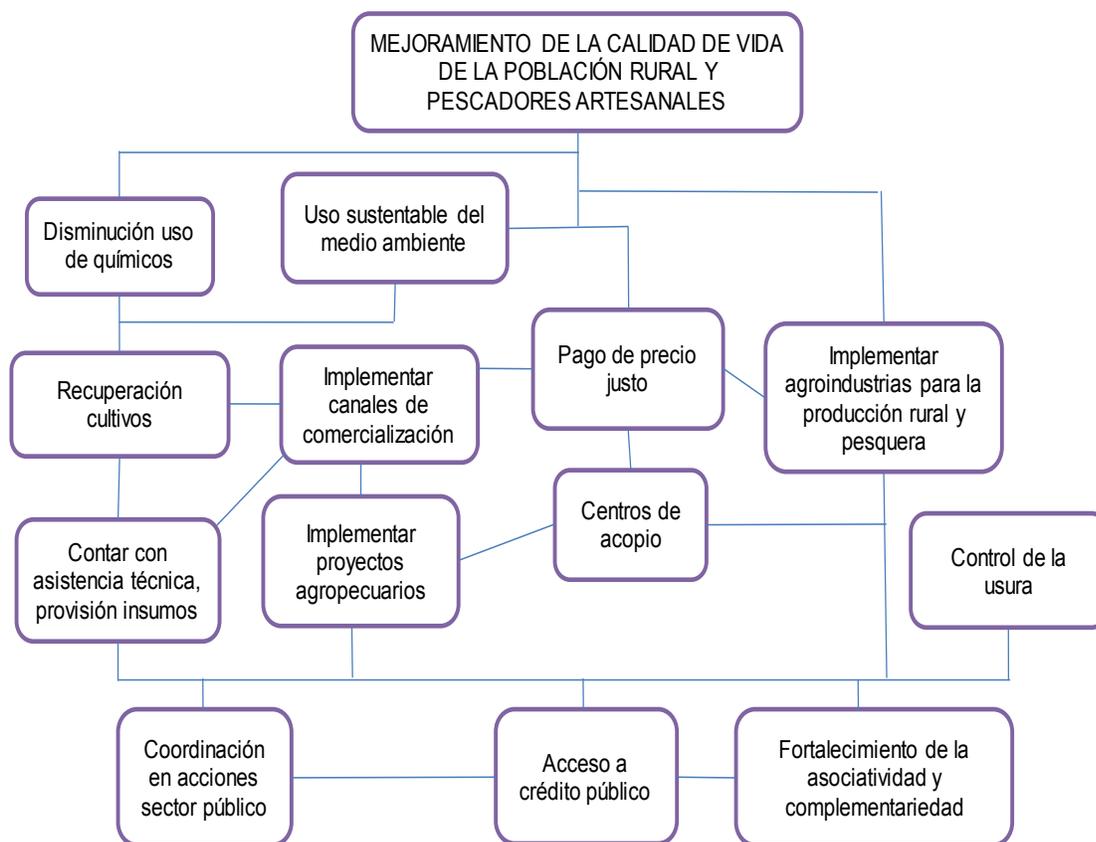


Figura 6 Árbol de objetivos: Desarrollo rural resultado de los talleres a nivel nacional  
Fuente: Seguro Social Campesino-IESS

Consolidada la información obtenida a través de los talleres; se realizó una matriz FODA sobre los procesos administrativos y de gestión mediante la “matriz de Holmes” definiendo y jerarquizando las variables intervinientes, proceso con derivación en los siguientes resultados.

### **2.6.1 Fortalezas.**

F1 Autonomía financiera

F2 Presencia en territorio

F3 Empoderamiento de los afiliados

F4 Unidades de salud con equipo informático actualizado

F5 Disposición del servicio de enlace de datos en 659 unidades

F5 Personal Médico en los dispensarios de primer nivel

F6 Infraestructura adecuada y operativa

### **2.6.2 Debilidades.**

D1 Autonomía administrativa dependiente del IESS central

D2 Deficiente operatividad administrativa

D3 Inobservancia en las políticas institucionales

D4 Escaso talento humano C.D. 535

D5 Intermitencia del servicio de enlace de datos

D6 Falta de actualización de equipos informáticos

D7 Falta de adecentamiento de unidades

D8 Falta completar la plantilla óptima de profesionales de la salud

D9 Medicamentos e insumos insuficientes en las unidades

### **2.6.3 Oportunidades.**

O1 Autonomía financiera con recursos propios y financiados

O2 Suscripción de convenios de cooperación

O3 Articulación a estrategias nacionales de desarrollo: Plan toda una vida, Minga agropecuaria,

O4 Acceso de pacientes a hospitales de segundo, tercer nivel y especialidades

O5 Articulación al Sistema Nacional de Salud

O6 Apertura en la atención a nuevos afiliados mediante la ampliación de cobertura

O7 Personal técnico en territorio a nivel nacional

O8 Repotenciación de infraestructura y equipos

#### **2.6.4 Amenazas.**

A1 Decisiones políticas

A2 Alcances de gestión del SSC: prestaciones, servicios, productos

A3 Aportes de afiliación no están acorde con el servicio que presta

A4 Falta de medicamentos e insumos médicos en los dispensarios

A5 Deficiente gestión técnica y operativa de apoyo

#### **2.6.5 Evaluación FODA**

Comprende el estudio de la situación organizacional de cuyo análisis se desprenden los siguientes resultados:

**Tabla 2 Factores Externos**

INDICADORES		P	C	P X C
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Autonomía financiera con recursos propios y financiados	0,2	1	0,2
O2	Suscripción de convenios de cooperación	0,06	1	0,06
O3	Articulación a estrategias nacionales de desarrollo: Plan toda una vida, Minga agropecuaria,	0,06	1	0,06
O4	Acceso de pacientes a hospitales de segundo, tercer nivel y especialidades	0,02	1	0,02
O5	Articulación al Sistema Nacional de Salud	0,07	1	0,07
O6	Apertura en la atención a nuevos afiliados mediante la ampliación de cobertura	0,06	1	0,06
O7	Personal técnico en territorio a nivel nacional	0,1	2	0,2
O8	Repotenciación de infraestructura y equipos	0,1	2	0,2
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Decisiones políticas	0,1	2	0,2
A2	Alcances de gestión del SSC: prestaciones, servicios, productos	0,06	1	0,06
A3	Aportes de afiliación no están acorde con el servicio que presta	0,07	1	0,07
A4	Falta de medicamentos e insumos médicos en los dispensarios	0,05	1	0,05
A5	Deficiente gestión técnica y operativa de apoyo	0,05	1	0,05
		1		1,3

En la tabla N° 2 se muestra el análisis de factores externos de oportunidades y amenazas con peso y calificación para determinar la media de incidencia en la organización.

**REFERENCIAS:**

**P=PESO:** Valor que se le asigna a la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito del plan estratégico institucional.

**C=CALIFICACIÓN:** Puntaje asignado a la estrategia existente responde con eficacia al factor donde: 4= superior, 3= superior a la medida, 2 media, 1 mala

De la matriz de evaluación (EFE) se determina que el total ponderado 1,3 se encuentra muy por debajo de la media, lo que indica que las estrategias actuales de la organización no son eficientes y eficaces, no se tiene un control del entorno externo de la organización para minimizar las amenazas; esto conlleva a que la organización en el tiempo pueda tener resultados negativos que afecten de manera integral.

**Tabla 3 Factores Internos**

INDICADORES		P	C	P X C
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Autonomía financiera	0,09	4	0,36
F2	Presencia en territorio	0,08	4	0,32
F3	Empoderamiento de los afiliados	0,07	3	0,21
F4	Unidades de salud con equipo informático actualizado	0,06	4	0,24
F5	Disposición del servicio de enlace de datos en 659 unidades	0,05	3	0,15
F6	Personal Médico en los dispensarios de primer nivel	0,06	4	0,24
F7	Infraestructura adecuada y operativa	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Autonomía administrativa dependiente del IESS central	0,1	1	0,1
D2	Ineficiencia de la organización administrativa	0,07	1	0,07
D3	Incumplimiento de las políticas de la organización	0,05	1	0,05
D4	Falta de talento humano C.D. 535	0,06	1	0,06
D5	Intermitencia del servicio de enlace de datos	0,05	2	0,1
D6	Falta de actualización de equipos informáticos	0,05	1	0,05
D7	Falta de adcentamiento de unidades	0,05	1	0,05
D8	Falta completar la plantilla óptima de profesionales de la salud	0,03	1	0,03
D9	Medicamentos e insumos insuficientes en las unidades	0,06	1	0,06
		1		2,3

En la tabla N° 3 se muestra el análisis de factores internos de fortalezas y debilidades con peso y calificación para determinar la media de incidencia en la organización.

### **REFERENCIAS:**

**PESO:** Valor que se le asigna a la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito del plan estratégico institucional.

**CALIFICACIÓN:** Puntaje asignado a la estrategia existente responde eficazmente al factor de esta manera: Puntaje: 4= mayor, 3 menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

De la matriz de evaluación (EFI) se determina que el total ponderado 2,3 se encuentra por debajo de la media lo que refleja que la institución tiene vulnerabilidades, es muy débil y por lo tanto requiere apalancar la gestión en estrategias que orienten al logro de resultados óptimos se requiere de un direccionamiento estratégico integral, con una visión y objetivos sólidos para fortalecer y aportar al desarrollo estratégico integral de la misma.

### **2.6.6 Matriz FODA**

Se realiza el análisis FODA mediante estrategias FO, FA, DO y DA con la finalidad de estructurar el plan estratégico que nace del árbol de problemas, estrategias trabajadas a nivel directivo y personal clave en los diferentes procesos del Seguro Social Campesino-IESS con los siguientes resultados:

**Tabla 4 Estrategias FO**

ESTRATEGIAS FO	
<b>FORTALEZAS</b>	
F1	Autonomía financiera
F2	Presencia en territorio
F3	Empoderamiento de los afiliados
F4	Unidades de salud con equipo informático actualizado
F5	Disposición del servicio de enlace de datos en 659 unidades
F6	Personal Médico en los dispensarios de primer nivel
F7	Infraestructura adecuada y operativa
	<b>OPORTUNIDADES</b>
O1	Autonomía financiera con recursos propios y financiados
O2	Suscripción de convenios de cooperación
O3	Articulación a estrategias nacionales de desarrollo: Plan toda una vida, Minga agropecuaria,
O4	Acceso de pacientes a hospitales de segundo, tercer nivel y especialidades
O5	Articulación al Sistema Nacional de Salud
O6	Apertura en la atención a nuevos afiliados mediante la ampliación de cobertura
O7	Personal técnico en territorio a nivel nacional
O8	Repotenciación de infraestructura y equipos

En la tabla N° 4 se muestra el análisis de estrategias de fortalezas y oportunidades como factores de incidencia estratégica en la organización.

**Tabla 5 Estrategias FA**

ESTRATEGIAS FA	
<b>FORTALEZAS</b>	
F1	Autonomía financiera
F2	Presencia en territorio
F3	Empoderamiento de los afiliados
F4	Unidades de salud con equipo informático actualizado
F5	Disposición del servicio de enlace de datos en 659 unidades
F6	Personal Médico en los dispensarios de primer nivel
F7	Infraestructura adecuada y operativa
	Plan de talento humano para cubrir brechas F1, F4, A4.
	Implementar procesos de servicios de calidad F7, A4, A5.
<b>AMENAZAS</b>	
A1	Decisiones políticas
A2	Alcances de gestión del SSC: prestaciones, servicios, productos
A3	Aportes de afiliación no están acorde con el servicio que presta
A4	Falta de medicamentos e insumos médicos en los dispensarios
A5	Deficiente gestión técnica y operativa de apoyo

En la tabla N° 5 se muestra el análisis de estrategias de fortalezas frente a las amenazas como factores de incidencia estratégica en la organización.

**Tabla 6 Estrategias DO**

ESTRATEGIAS DO	
<b>DEBILIDADES</b>	
D 1	Autonomía administrativa dependiente del IESS central
D 2	Deficiente operatividad administrativa
D 3	Inobservancia en las políticas institucionales
D 4	Escaso talento humano C.D. 535
D 5	Intermitencia del servicio de enlace de datos
D 6	Falta de actualización de equipos informáticos
D 7	Falta de adecentamiento de unidades
D 8	Falta completar la plantilla óptima de profesionales de la salud
D 9	Medicamentos e insumos insuficientes en las unidades
	Implementar el Manual de Gestión Organizacional por Procesos del Seguro Social Campesino-IESS D1, D2, O1, O7.
	Establecer convenios de articulación del Seguro Social Campesino-IESS al sistema Nacional de Salud. D3, D5, O2, O5 O6 O7.
	Plan estratégico de logística de medicamentos del Seguro Social Campesino-IESS D9, O1, O5, O7
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O1	Autonomía financiera con recursos propios y financiados.
O2	Suscripción de convenios de cooperación.
O3	Articulación a estrategias nacionales de desarrollo: Plan toda una vida, Minga agropecuaria,
O4	Acceso de pacientes a hospitales de segundo, tercer nivel y especialidades.
O5	Articulación al Sistema Nacional de Salud
O6	Apertura en la atención a nuevos afiliados mediante la ampliación de cobertura
O7	Personal técnico en territorio a nivel nacional
O8	Repotenciación de infraestructura y equipos

En la tabla N° 6 se muestra el análisis de estrategias de las debilidades frente a las oportunidades como factores de incidencia estratégica en la organización.

**Tabla 7 Estrategias DA**

ESTRATEGIAS DA	
<b>DEBILIDADES</b>	
D 1	Autonomía administrativa dependiente del IESS central
D 2	Deficiente operatividad administrativa
D 3	Inobservancia en las políticas institucionales
D 4	Escaso talento humano C.D. 535
D 5	Intermitencia del servicio de enlace de datos
D 6	Falta de actualización de equipos informáticos
D 7	Falta de adcentamiento de unidades
D 8	Falta completar la plantilla óptima de profesionales de la salud
D 9	Medicamentos e insumos insuficientes en las unidades
	Proyecto de Resolución de Descentralización de la organización del Seguro Central IESS D2, D3, D4, A1, A2, A3
	Plan integral de repotenciación de unidades y equipos de salud D1, D7, A5.
<b>AMENAZAS</b>	
A1	Decisiones políticas
A2	Alcances de gestión del SSC: prestaciones, servicios, productos
A3	Aportes de afiliación no están acorde con el servicio que presta
A4	Falta de medicamentos e insumos médicos en los dispensarios
A5	Deficiente gestión técnica y operativa de apoyo

En la tabla N° 7 se muestra el análisis de estrategias de las debilidades frente a las amenazas como factores de incidencia estratégica en la organización.

El análisis estratégico del Seguro Social Campesino-IESS mediante la matriz FODA con la técnica “matriz de Holmes” demanda la revisión de Resoluciones, proyectos modificatorios a la

estructura orgánica institucional y demás documentación existente en la institución; estos productos son parte del proyecto investigativo como propuesta al análisis y situación actual de la institución. Posterior a este proceso en participación del staff de la organización se estructuró definiciones para establecer la misión, visión, valores organizacionales y se trazó los objetivos estratégicos, este proceso orientado a los fines estratégicos y realidad actual de la organización.

## **Capítulo III**

### **Propuesta**

En este capítulo del proyecto investigativo; se desarrolla el modelo de gestión del Seguro social Campesino-IESS con base al análisis FODA, se conjuga la teoría, bases y fundamentos científicos relativos al tema; que forman el pilar fundamental para la estructuración de la propuesta.

#### **3.1 Direccionamiento Estratégico**

La estructuración del Plan estratégico del Seguro Social Campesino-IESS; plantea nuevos retos y desafíos institucionales se plantea definiciones estratégicas de la misión, visión y valores organizacionales se definió también los objetivos estratégicos, que responden a la realidad del mundo cambiante y competitivo de la organización; este plan resalta la eficiencia y eficacia como características más relevantes en la atención a los usuarios; considera también la integración, colaboración y participación del Talento humano en el logro de metas y objetivos como factores claves del éxito de la organización; acopia el actuar administrativo dentro de parámetros de ética y de la norma jurídica para el cumplimiento de compromisos individuales y organizacionales para alcanzar metas y objetivos propuestos. Estas características de gestión se basan en el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) que admite también características propias de instituciones del sector público aplicables al modelo del Seguro Social Campesino y su enfoque prioriza:

- ✓ El modelo responde a estrategias y políticas que se escapan del control de la organización
- ✓ Satisface a múltiples clientes donde los servicios no son aceptados voluntariamente
- ✓ Se limita a un grupo de clientes o mercado

- ✓ Aborda características del cliente estableciendo un equilibrio entre estas y la comunidad, las del usuario del servicio y las del que no utiliza, las de quienes se beneficia y de quien no.
- ✓ Brinda un servicio en un entorno político, equilibrando las necesidades políticas y los requerimientos del cliente.

Este modelo permite combinar factores y estrategias a través de sus procesos para el logro de resultados, es un modelo flexible que domina agentes que proporcionan resultados.

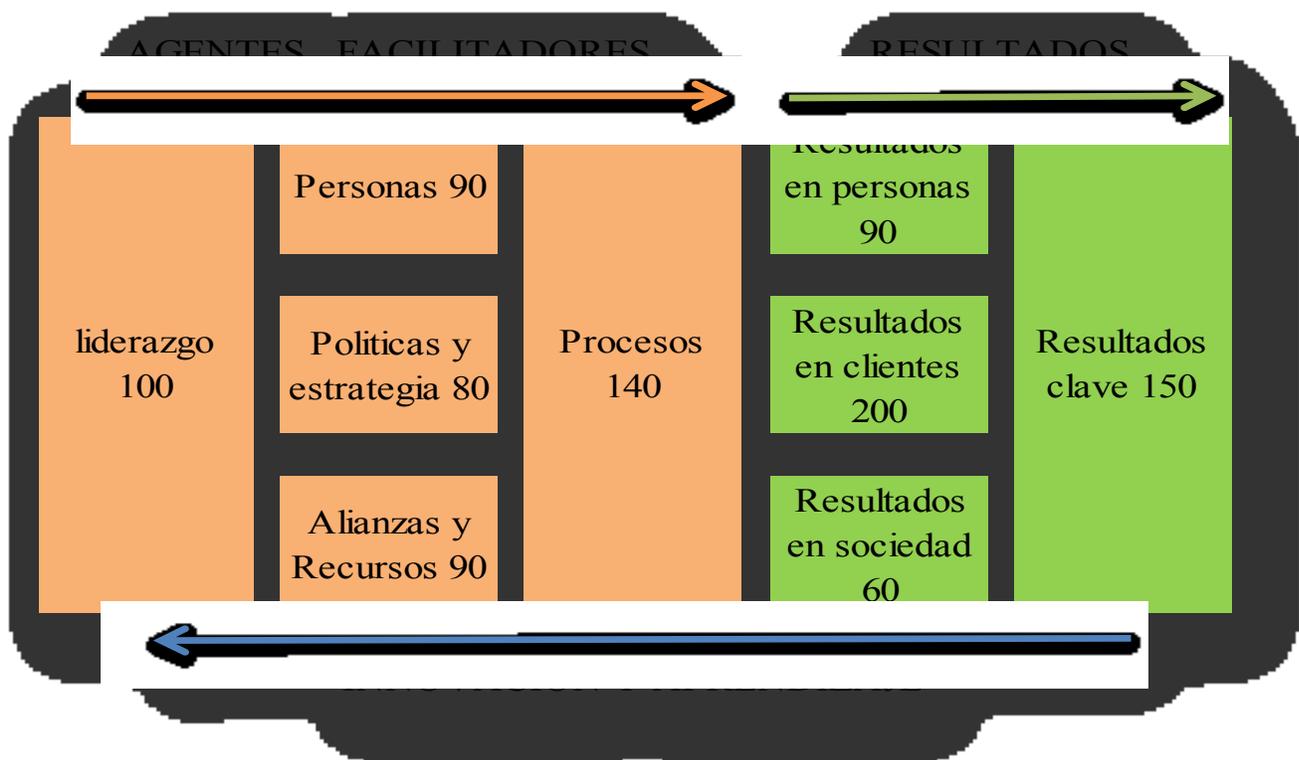


Figura 7 Criterios del Modelo Europeo y puntuaciones  
Fuente: EFQM (1996:9)

Los Elementos clave para adoptar este modelo al Seguro Social campesino- IESS radica en:

- No busca el mejoramiento de procesos, productos o servicios; este modelo permite el mejoramiento integral de la organización.

- El manejo de la imagen corporativa y la proyección al exterior de la política de calidad, (impacto a la sociedad); resulta de suma importancia para la organización estatal.
- permite la autoevaluación que se basa en el análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización.
- El modelo permite la integración de técnicas y herramientas de gestión como las normas ISO, etc en un esquema flexible, amplio y completo.
- Genera una relación de causa efecto entre factores y resultados.
- Este modelo permite enlazar gestión con resultados mediante los criterios de interrelación, o través de las actividades o procesos de la cadena de valor de la empresa.

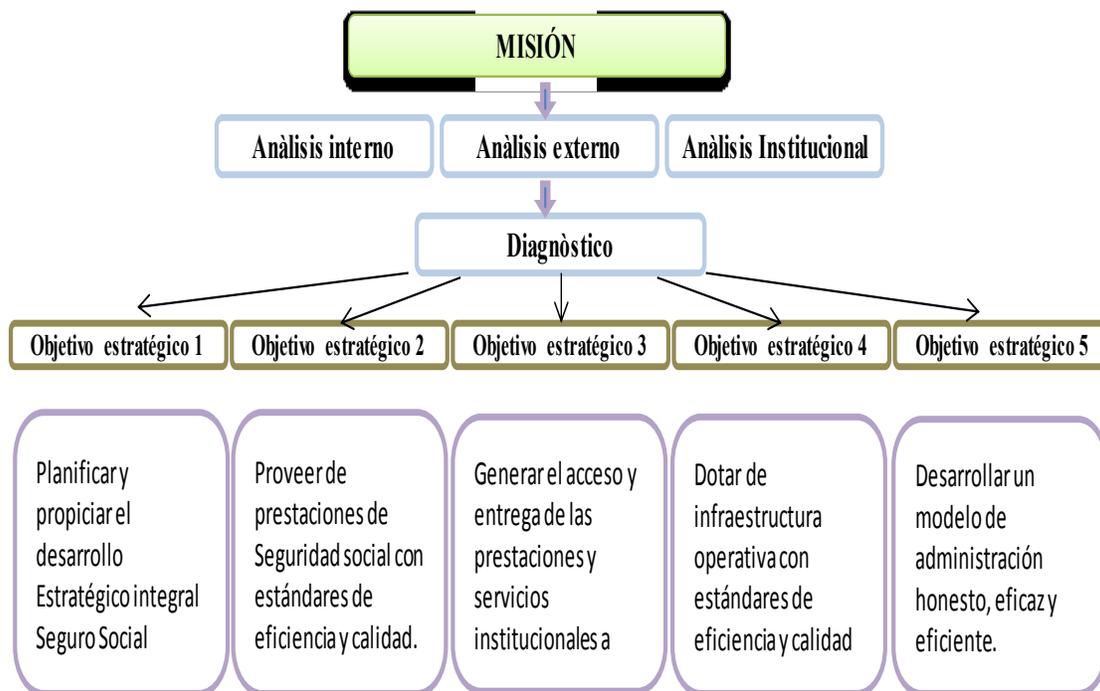


Figura 8: Proceso de análisis y desarrollo de la propuesta estratégica

Fuente: Investigador

### **3.2 MISION:**

"Garantizar a la población del Seguro Social Campesino-IESS; la entrega de prestaciones de Seguridad social con estándares de eficiencia y calidad".

### **3.3 VISION:**

"El Seguro Social campesino-IESS, en los próximos 10 años se constituirá en una Institución innovadora, dinámica, eficiente y competitiva en la entrega de prestaciones y servicios de seguridad social con calidad, calidez y de manera oportuna a sus afiliados a nivel nacional".

### **3.4 Plan estratégico Institucional**

El Plan estratégico del Seguro Social campesino-IESS contempla los planes, proyectos y políticas que orientan a la institución en el logro de objetivos a mediano y largo plazo; este planteamiento considera los siguientes aspectos:

#### **3.4.1 Objetivos estratégicos**

1. Planificar el plan Estratégico integral Seguro Social campesino-IESS
2. Proveer de prestaciones de Seguridad social con estándares de eficiencia y calidad.
3. Generar el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel nacional
4. Dotar de infraestructura operativa con estándares de eficiencia y calidad.
5. Definir un modelo de administración fundamentado en la honestidad, eficacia y eficiencia.

#### **3.4.2 Planes estratégicos.**

- Para el finales del 2019 el Plan Estratégico integral del Seguro Social Campesino-IESS será validado y aprobado por el consejo Directivo

- La Ampliación de los servicios de salud será la prioridad en el primer semestre del año 2020.
- Durante el año 2020, se implementará procesos de servicios de calidad
- Para el segundo semestre del año 2019 se dispondrá del Plan de talento humano para cubrir brechas
- Para finales del segundo semestre del 2019 se Implementará el Manual de Gestión Organizacional por Procesos del Seguro Social Campesino-IESS, como aporte del presente trabajo investigativo.
- Para el año 2020 se establecerá convenios de articulación del Seguro Social Campesino-IESS al sistema Nacional de Salud que garantice la atención de los afiliados a todo nivel de salud.

### **3.5 Modelo de gestión estratégica institucional**

El modelo de gestión estratégica institucional articula instrumentos, procesos y herramientas técnicas con un enfoque integral para brindar satisfacción y atender de forma efectiva los requerimientos o servicios de salud de los afiliados. Este enfoque requiere un ciclo de gestión efectiva en cuatro fases: Planificación, Implementación, evaluación y ajustes en base a los objetivos estratégicos propuestos y recursos requeridos de forma que garantice su cumplimiento.

### 3.5.1 Mapa Estratégico

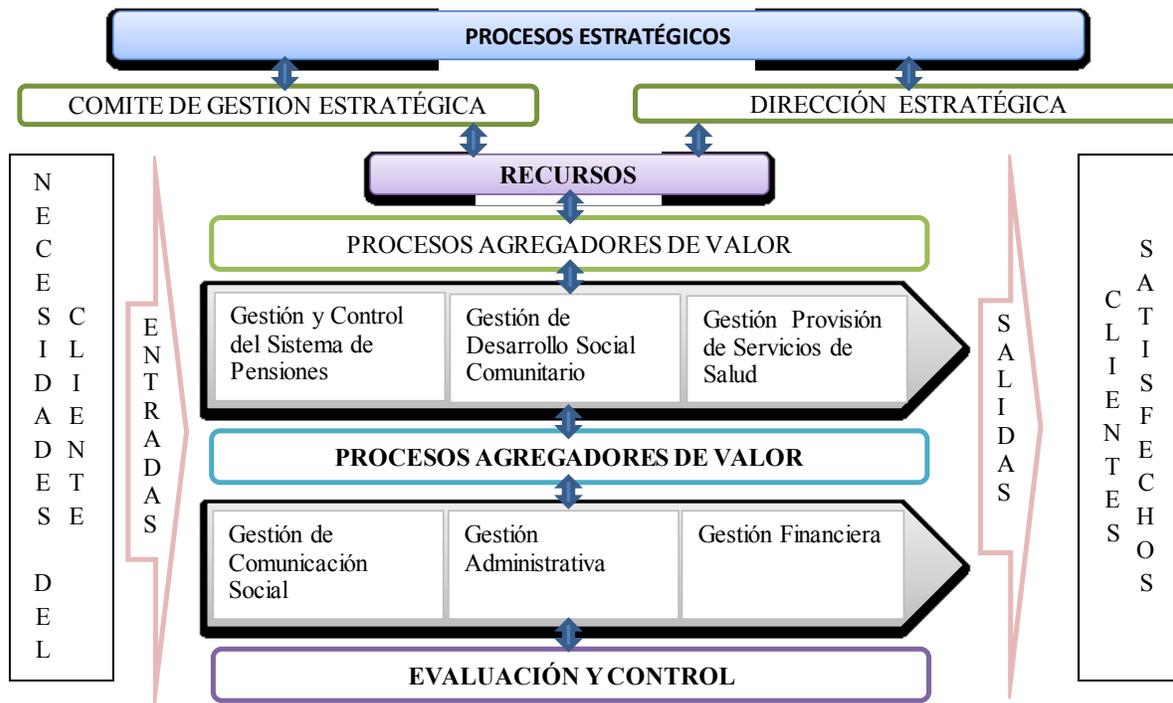


Figura 9: Mapa de proceso estratégico

Fuente: Investigador

La implementación y ejecución del plan estratégico institucional requiere principalmente de la voluntad política de las autoridades, primer paso y condición esencial para el éxito, el Plan estratégico institucional deberá ser evaluado por los niveles directivos para tener una información valida sobre procesos clave o defina cuellos de botella organizacionales que permita acciones correctivas inmediatas que conduzcan a una toma gerencial adecuada y oportuna.

### **3.5.2 Estructura organizacional.**

La estructura organizacional del Seguro Social campesino-IESS se alinea con su misión y visión y; definirá su estructura organizacional sustentada en su base legal y direccionamiento del plan estratégico institucional.

Se plantea como aporte del trabajo investigativo el estatuto orgánico del Seguro Social Campesino-IESS como herramienta fundamental para consolidar la planificación estratégica institucional. (Anexo 5)

La estructura organizacional del Seguro Social Campesino-IESS, se define a través de la ejecución de procesos, productos, y servicios. Con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico, los procesos, productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su nivel de gestión, y grado de contribución o valor agregado, al cumplimiento de la misión institucional.

El manual de gestión organizacional por procesos pretende apoyar el acatamiento efectivo de la misión sustantiva de la institución y sus objetivos; esta herramienta permite establecer la metodología para ejecutar los procesos en la institución, que responde a las necesidades operativas secuenciales y ordenadas precisando competencias y responsabilidades, productos y servicios que se generan en la institución; contiene además, lineamientos y directrices legales, normativas y políticas que regulan su operatividad.

### **3.5.3 Comité de la gestión estratégica**

El Plan estratégico del Seguro Social Campesino-IESS, en conformidad al cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión y visión establecerá el Comité de la Gestión Estratégica de la calidad del servicio y desarrollo Institucional, conformado por el Director Ejecutivo o su delegado, quien lo presidirá; los Directores Técnicos de área o responsable de cada proceso, y

el responsable de la unidad de administración de talento humano. Este comité tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Proponer políticas, estrategias y programas de promoción, prevención de enfermedades, atención de salud y desarrollo comunitario, para aprobación de la autoridad correspondiente.
- b) Evaluar las políticas, estrategias y programas de promoción, prevención de enfermedades, atención de salud y desarrollo comunitario, para aprobación de la autoridad correspondiente
- c) Proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades del Plan Estratégico Institucional relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional.
- d) Controlar la aplicación de las políticas normas y prioridades relacionadas con el desarrollo institucional y del talento humano.
- e) Evaluar el impacto e indicadores de la aplicación de las políticas, normas y prioridades relacionadas con el desarrollo institucional y del talento humano.
- f) Conocer, participar y proponer ajuste a la planificación estratégica institucional.
- g) Implementar y coordinar el plan anual de prestaciones de salud, con las unidades correspondientes

Este Comité se reunirá ordinariamente cada trimestre y extraordinariamente cuando el Director Ejecutivo así lo determine.

### **3.5.4 Políticas generales:**

#### **Ética:**

- Hacer del servicio público una herramienta de gestión honesta y transparente, distante de la política, con independencia y autonomía del poder central que

atienda de manera eficiente y eficaz los requerimientos, productos y servicios de los afiliados.

- Promover valores humanos y ciudadanos de honradez, decencia, austeridad, solidaridad, responsabilidad social, sentido de pertinencia y demás elementos de identidad institucional; respecto al manejo de los recursos y la entrega de prestaciones de Seguridad Social.
- Eliminar el enriquecimiento ilícito de la práctica pública.
- Ser ejemplo de honestidad, transparencia y trabajo de manera individual y corporativa de los funcionarios y autoridades del Seguro Social Campesino-IESS.
- Generar espacios de información institucional y rendición de cuentas de manera periódica y pública.
- Combatir todo tipo de discriminación social, de etnia, de religión, generacional y filiación política.
- Fomentar políticas institucionales de cooperación, autogestión, reciprocidad y armonía organizacional.

#### **Descentralización:**

- Organizar la gestión institucional en coordinaciones zonales y unidades provinciales con procesos descentralizados para cumplir logros y metas de manera oportuna, transparente, eficiente y eficaz en la gestión administrativa, técnica, operativa y de prestación de servicios.
- Asignar recursos para proyectos específicos a ejecutarse en las jurisdicciones territoriales.

### **Desarrollo Institucional:**

- ✓ Implementar políticas tendientes a lograr una eficiente gestión del Seguro Social Campesino-IESS.
- ✓ Impulsar la capacitación y mejora continua de los talentos humanos de la Institución para lograr una administración moderna, profesional, técnica, humana y solidaria.

### **3.6 Principios y Valores**

#### **NORMATIVOS**

- Inclusión
- Equidad Social
- Obligatoriedad
- Integración
- Solidaridad
- Subsidiaridad
- Universalidad
- Participación

#### **INSTITUCIONALES**

- Eficiencia
- Eficacia
- Respeto
- Calidez.
- Transparencia

De los párrafos que anteceden la propuesta de la planificación estratégica se constituye en un instrumento y elemento fundamental para operativizar de manera eficiente el Seguro Social campesino-IESS, en los diferentes niveles de gestión y procesos descentralizados; que permitirán generar resultados positivos y articulados a estrategias institucionales aportando al cumplimiento de objetivos institucionales. Hoy en día la gestión estratégica genera componentes y estrategias gerenciales con altos índices de liderazgo e innovación, genera beneficios para la sociedad y funcionarios de la institución; pone retos al logro de resultados lo cual lo convierte en una herramienta planificadora con índices de evaluación de resultados que permite la retroalimentación y toma de decisiones oportunas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

- Importante resaltar la participación y colaboración del Nivel Directivo, funcionarios, organizaciones y afiliados del Seguro Social Campesino-IESS actores clave para llegar a determinar metas y objetivos en beneficio institucional.
- Los talleres para estructurar los arboles de problema en diversos temas y construir el análisis FODA organizacional, demostró una realidad organizacional desde el exterior, resalto una problemática vista desde los usuarios y afiliados; con lo que se estructuro el Plan estratégico con un compromiso de servicio, calidad y eficiencia en beneficio institucional y de los mismos usuarios.
- La matriz FODA demostró una realidad organizacional, factor clave para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales.
- La estructura orgánica funcional por procesos; otorga al Seguro Social Campesino-IESS; procesos descentralizados, autónomos y articulados para una manejo administrativo eficiente desde planta central hasta los procesos descentralizados con presencia en territorio.
- El plan estratégico Institucional involucra planes, programas y proyectos como necesidades de los afiliados, que deben ser considerados prioritarios y articulados con instituciones o socios estratégicos.

## RECOMENDACIONES

- El aporte investigativo y productos del presente trabajo; forman parte de la nueva administración estratégica del Seguro Social campesino-IESS, por consiguiente es necesario impulsar y adoptar estas herramientas técnicas para la eficiencia y eficacia institucional.
- El Comité de gestión desarrollará e implementará los planes y proyectos estratégicos con indicadores de gestión para posterior evaluación y retroalimentación.
- Importante resulta la capacitación al personal, a fin de que la socialización del nuevo enfoque resulte en un empoderamiento y compromiso de todos quienes forman parte de la organización.
- El Plan de comunicación social deberá difundir principalmente la Misión, Visión y Objetivos institucionales para generar una imagen institucional en función del direccionamiento estratégico institucional.
- El Comité de Gestión deberá realizar reuniones de trabajo para evaluar la implementación y resultados del plan estratégico institucional.
- La Gestión de Talento Humano deberá reasignar el personal (de ser necesario); que responda el perfil profesional en los puestos de trabajo en base a las competencias, responsabilidades y experiencia laboral.

## **Bibliografía**

Albavera. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Chile: ILPES, CEPAL.

Albavera. (2003). *Planificación estratégica y Gestión Pública por Objetivos*. ILPES.

Contreras. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

George, O. (1965). *"Management by objectives: a system of managerial leadership"*. Nueva York: Pitman Publishing Corp.

Kotler, P. (1988). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice-hall.

Óscar, Á. C. (2010). *Las Claves del Buen Gobierno en la Administración Pública*. Granada: COMARES, S.L.

Pando, W. D. (2013). *Planificación Estratégica nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*.

Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia*. Mexico: Continental.

White, J. D. (2013). *Tomar en serio el lenguaje LOS FUNDAMENTOS NARRATIVOS DE LA INVESTIGACION EN ADMINISTRACION PUBLICA*. Mexico: Fondo de cultura económica.