



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**DIPLOMADO SUPERIOR EN PROSPECTIVA
ESTRATÉGICA**

VI PROMOCIÓN

**TEMA: “PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL ANÁLISIS
PROSPECTIVO
A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL INSTITUTO DE
SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (ISSFA)”**

AUTORES:

**IVÁN MORALES P.
ECON.**

**PABLO MORALES J.
CRNL. DE E.M.**

DIRECTOR DEL PROYECTO: DR. NAPOLEÓN SALTOS

Sangolquí, Abril del 2015

CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los señores **Eco. Mario Iván Morales Puruncaja (Msc)** y el **Crnl. Pablo Santiago Morales Jaramillo (Msc)**, como requerimiento parcial a la obtención del título de **DIPLOMADO SUPERIOR EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.**

Quito, 7 de abril del 2015

Dr. Napoleón Saltos

DIRECTOR DEL PROYECTO

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mario Iván Morales Puruncaja y Pablo Santiago Morales Jaramillo, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyan en este documento

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mario Iván Morales Puruncaja

Pablo Santiago Morales Jaramillo

AUTORIZACIÓN

Yo, Mario Iván Morales Puruncaja con cédula de identidad No. 1705502480 y Pablo Santiago Morales Jaramillo con cédula de identidad 1707083877, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE que nuestro título de tesis sea publicado a la Biblioteca Virtual .

DEDICATORIA

A la juventud ecuatoriana y mundial ávida de conocimientos que le permitan diseñar el futuro que está por hacerse.

IVÁN y PABLO

AGRADECIMIENTO

A la prestigiosa Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, por haberme brindado sus amplios conocimientos en la formación del presente postgrado.

Al Dr. Napoleón Saltos , por sus sabias orientaciones y camaradería demostrada.

Al Instituto de Sesridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

A la Srta. Karla Celena Jima por su invaluable aporte en el diseño y digitación de está investigación.

IVÁN y PABLO

CONTENIDO GENERAL

CERTIFICADO	i
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÒN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
CONTENIDO GENERAL.....	vi
ÌNDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xi
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Importancia	4
1.3. Objetivos	5
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. La prospectiva estratégica	7
2.2. ¿Qué es el análisis prospectivo?.....	9
2.3. Planificación estratégica y prospectiva	10
2.4. La Planificación Estratégica por Escenarios	13
2.5. Métodos para la construcción de Escenarios	14
2.6. Modelo prospectivo, método de los escenarios	24
2.7. El análisis estructural mediante la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados(MIC MAC)	33
2.8. Método Matriz de Actores (MACTOR)	37

2.9. Método Sistema y Matriz de Impactos Cruzados (SMIC).....	39
2.10. CICLO PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.-.....	41
CAPÍTULO III.....	42
3. ANÁLISIS Y DESARROLLO PROSPECTIVO.....	42
3.1. Estado del arte o descripción actual de la organización.....	42
3.2. Tendencias mundiales generales y de seguridad social.....	45
3.3. Factores de cambio o variables implícitas.....	47
3.4. Selección de variables estratégicas.....	51
3.5. Selección de hipótesis o retos.....	61
3.6. Juego de actores o relación entre involucrados:.....	63
3.7. Construcción de Escenarios.....	68
3.8. Método de la Matriz Importancia y Gobernabilidad de las acciones (IGO).....	71
3.9. Narración de los Escenarios.....	74
CAPÍTULO IV.....	78
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
4.1. Conclusiones.....	78
4.2. Recomendaciones.....	79
Bibliografía.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .Prospectiva y Metodos	14
Figura 2 .Estados Alternativos de cada Variable.....	16
Figura 3 . Construcción de una matriz Sectores/Estado.	16
Figura 4. Construcción de una matriz Sectores/Estado: Ruta ahora (2011).	17
Figura 5. Construcción de Escenarios.	18
Figura 6. Extrapolación de la tendencia.	20
Figura 7. Tiempo entre desarrollo y aplicación de compuestos en aviación.	21
Figura 8. La Perspectiva Técnica en la Decisión de la Bomba Atómica.	23
Figura 9. Cono de los escenarios.....	25
Figura 10. Empresas consultoras en Medio Ambiente.	29
Figura 11. Descripción de Factores.....	30
Figura 12.Matriz de Cambios esperados para el futuro.....	31
Figura 13.Matriz de Cambios.....	31
Figura 14.Matriz DAFO.....	32
Figura 15.Matriz CAME.	33
Figura 16. Plano de Influencia– Dependencia.....	36
Figura 17. Plano de Influencia– Dependencia.....	39
Figura 18. Ciclo de Deming.	41
Figura 19. Planos de Influencias/ Dependencias Directas.....	55
Figura 20 . Gráfico de Influencias Directas.....	56
Figura 21 . Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales.	59
Figura 22. Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales.	60
Figura 23 . ÁBACO DE RÉGNIER.....	62
Figura 24 . Juego de Actores.....	64
Figura 25 . Histograma de relaciones de fuerza.	66

Figura 26 . Gráfico de convergencia entre actores.	66
Figura 27 . Histograma de ambivalencia actores.....	68
Figura 28. Plano Cartesiano de Importancia y Gobernabilidad.....	73

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Relaciones Directas.....	35
Tabla 2: Àrbol de competencias De Marc Giget.....	48
Tabla 3: Cambios esperados para el futuro	49
Tabla 4: Matriz DOFA.....	50
Tabla 5: Estereotipos.....	51
Tabla 6: Selecci3n de variables estrat3gicas	52
Tabla 7: Matriz de Relaciones Directas.....	53
Tabla 8: Matriz de Valoraci3n Relaciones	54
Tabla 9: Matriz de Influencias Directas Potenciales	58
Tabla 10: Desarrollo de la matriz de escenarios.....	69
Tabla 11: Soluciones Contrastadas.....	70
Tabla 12: Importancia y Gobernabilidad.....	72

RESUMEN

La investigación presente se sustenta en realizar un aporte a la planificación institucional del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), ofreciendo de ésta manera una nueva metodología de direccionamiento como es la Prospectiva Estratégica por escenarios. Los principales ámbitos que aborda la investigación son: un análisis situacional o estudio del arte en el que se evidencia la situación actual para lo cual se emplea diferentes metodologías de diagnóstico como el FODA, Árbol de Competencias y Matriz de Estereotipos. Otro aspecto importante es la revisión de la metodología de la prospectiva mediante el uso de herramientas de proyección como el análisis estructural mediante la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC – MAC), el diseño y desarrollo de la Matriz de Actores (MACTOR) y la Matriz de Impactos Cruzados para determinar los escenarios tendencial y apuesta. Se destaca también el empleo de las herramientas denominadas el Ábaco de Régnier, mismo que permite seleccionar y priorizar las variables así como también el empleo de la Matriz de Importancia y Gobernabilidad de Acciones (IGO). Finalmente, una vez obtenido el estado del arte y analizadas las diferentes herramientas que permiten efectuar prospectiva, se procede a la aplicación en concreto de éste análisis a la realidad de direccionamiento del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA); dotándole de una nueva perspectiva para la visión y objetivos estratégicos institucionales.

PALABRAS CLAVES :

- **PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS**
- **ÁRBOL DE COMPETENCIAS**
- **MATRIZ DE ESTEREOTIPOS**
- **MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS**
- **MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD**

ABSTRACT

This research is based on making a contribution to Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) institutional planning and at the same time to offer a new methodology for addressing such as the Strategic Foresight for Scenario. The main areas that it takes into account are: a situational analysis or study of art in which the current situation is evidence. Thus, it applies different diagnostic methodologies as SWOT, Tree of Competencies and Stereotypes Matrix. Another important aspect is to reviewing the Methodology of Foresight by using projection tools as structural analysis through the application of the Cross-Impact Matrix - Multiplication Applied to a Classification, design and development of Stakeholder Matrix and Cross-Impact Matrix to determine the trending and commitment scenarios. It stands out using the tools denominated Réginer Abacus which allows selecting and prioritizing variables as well as the use of the Matrix Importance and Governance Shares. Finally, after obtaining the art and analyzed the different tools which allow to carry out the prospective, it is come to the application of this analysis to the reality of addressing Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA). It is giving it a new perspective for the vision and institutional strategic objectives.

KEY WORDS

- **PROSPECTIVE STRATEGIC**
- **PLANNING STRATEGIC FOR SCENARIO**
- **TREE OF COMPETENCIES**
- **STEREOTYPES MATRIX**
- **CROSS – IMPACT MATRIX**
- **MATRIX IMPORTANCE AND GOVERNANCE**

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Introducción

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la seguridad social es:

La protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que de otra manera derivarían de la desaparición o de una fuerte reducción de sus ingresos como consecuencia de enfermedad, maternidad, accidente del trabajo o enfermedad profesional, desempleo, invalidez, vejez y muerte; y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos. La expresión seguridad social fue utilizada por primera vez en un documento oficial en una ley de los Estados Unidos, la ley de seguridad social de 1935, si bien ésta instituyó regímenes para cubrir sólo los riesgos de vejez, muerte, invalidez y desempleo. (OIT, 1984, p.3)

En relación con la evolución histórica de las políticas de seguridad social en los países industrializados, se definen tres fases:

- Al principio hubo una política paternalista: las obras de caridad privadas y la legislación de beneficencia pública cuidaron de los pobres, en condiciones a menudo duras y a veces humillantes.
- La fase anterior fue sucedida por la del seguro social: después de las mutualidades y de los regímenes de pensiones y de prestaciones de enfermedad para empleados públicos y para algunos trabajadores del sector privado, se instituyeron regímenes obligatorios más amplios que fueron cubriendo cada vez más contingencias y ocupaciones. En algunos países, subsiste todavía un vestigio del origen laboral de la seguridad social: hay distintas cajas para diferentes ocupaciones o sectores de actividad.

- En la tercera fase, se comienzan a incorporar en la política de seguridad social las nociones de prevención y universalidad y se amplía la gama de servicios, a fin de preservar y elevar la calidad de la vida de las personas y las familias. Los países no pasan necesariamente en forma sucesiva por cada una de estas fases, pues en algunos es dable advertir más de una al mismo tiempo. (OIT, 1984 ,p.3)

En el Ecuador los orígenes remotos del sistema del Seguro Social se encuentran en las leyes dictadas en los años 1905, 1915 y 1918 y 1923 para amparar a los empleados públicos, educadores, telegrafistas y dependientes del poder judicial.

Podemos iniciar el recorrido por la historia y hacer referencia al origen de la caja de pensiones, que data del año 1928, como todas las conquistas sociales es producto de la lucha de hombres y mujeres que dieron su vida para alcanzar mejores condiciones de vida, es necesario destacar las movilizaciones de 1917 y la huelga realizada en noviembre de 1922, que se convirtió en masacre de los huelguistas del 15 de noviembre de 1922 que tenía por objetivo la reducción de la jornada laboral, erradicación del Trabajo Infantil y la creación de cajas de pensiones.

En octubre de 1935 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión, órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1º de mayo de 1936. Su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, fomentar el Seguro Voluntario y ejercer el Patronato del Indio y del Montubio. En la misma fecha inició su labor el Servicio Médico del Seguro Social como una sección del Instituto.

En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el Departamento Médico. En marzo de ese año, el Ejecutivo aprobó los Estatutos de la Caja del Seguro de Empleados Privados y Obreros, elaborado por el Instituto Nacional de Previsión, nació así la Caja del

Seguro Social, cuyo funcionamiento administrativo comenzó con carácter autónomo desde el 10 de julio de 1937.

El 25 de julio de 1942 se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los Estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con lo cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país.

En septiembre de 1963 se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social. Esta Institución y el Departamento Médico quedaron bajo la supervisión del ex -Instituto Nacional de Previsión.

Mediante Decreto Supremo N° 40 del 2 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial N° 15 del 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El 30 de noviembre del 2001, en el Registro Oficial N° 465 se publica la LEY DE SEGURIDAD SOCIAL, el Marco Jurídico de la Seguridad Social, se establece en la Constitución de la República del Ecuador, la que establece que la Seguridad Social es un derecho irrenunciable, imprescriptible de todos los habitantes del Ecuador y un deber del Estado. Art. 55. Y se encarga al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social la responsabilidad de la Seguridad Social en el Ecuador Art. 58.

En cuanto a la seguridad social en las Fuerzas Armadas, se inserta en la historia con la creación de las pensiones militares, que puede considerarse como uno de los logros sociales y profesionales más significativos de la institución militar. Este hito histórico, pionero en América, obra de la revolución juliana, culminó el 26 de marzo de 1928 con la expedición de la ley de retiro militar publicada en el registro oficial 601 de la misma fecha, simultáneamente con la ley de montepío militar.

Este hecho permitió a nuestro país ser el primero en Latinoamérica en disponer de un sistema de seguridad social militar. La ley de seguridad social militar vigente, constituye la culminación de los principios y proyecto que como bandera de lucha enarbolaron los militares agrupados en la famosa liga de oficiales gestores de la revolución juliana.

Actualmente, el ISSFA constituye una institución con estándares elevados en la gestión administrativa. Su gestión se basa en la Planificación Estratégica Institucional, la misma que establece una misión y visión que le permite tener una idea clara del lo que representa y del sueño que desea alcanzar. La implementación de la gestión por procesos le ha permitido alcanzar los objetivos planteados, a través de estrategias y de herramientas para realizar el monitoreo y supervisión de la consecución de las metas.

1.2.Importancia

Considerando que la seguridad social de los seres humanos, es un derecho primordial que se constituye en un derecho inalienable e imprescindible para sus actividades diarias de su convivir laboral, es necesario que los gobiernos de turno consideren, mantengan y mejoren la protección pública de los trabajadores, especialmente cubriendo los riesgos inherentes de la labores tanto de hombres como de las mujeres, protegiendo su salud integral de éste y la tranquilidad de su familia; garantizando de ésta manera el derecho a la atención médica, tratamiento, interevenciones y rehabilitación de los afiliados; por tales motivos es de magnitud e importancia muy significativa el realizar un análisis de la actividad y planificación del ISSFA.

En la misma línea de análisis, la seguridad social, siendo un derecho humano reconocido por la gran mayoría de sociedades a lo largo de la historia, por organismos internacionales de protección a los derechos humanos de los trabajadores.

En el Ecuador, no podía ser de otra manera y nuestra Constitución de la

República se hace eco del reconocimiento de los derechos de los trabajadores.

En definitiva, la sociedad ecuatoriana, los gobiernos de turno, los organismos estatales, la leyes y reglamentos, consideran que la protección social via seguridad social de los trabajadores, es de vital importancia para el convivir y trabajo de sus seres humanos.

La Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial N° 995 del 7 de agosto de 1992 y sus reformas en el Suplemento del R.O N° 199 del 28 de mayo de 1993; Suplemento del R.O No. 138 del 31 de julio del 2007 y Suplemento del R.O No. 559 del 30-MAR-2009.

13. Objetivos

13.1. General

Realizar una propuesta de aplicación del análisis prospectivo al direccionamiento de la planificación estratégica del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, mediante la aplicación de la metodología de construcción de escenarios prospectivos y proporcionar al nivel directivo una herramienta para tomar las decisiones más idóneas en el campo de la seguridad social en beneficio de sus asegurados.

13.2. Específicos

- Analizar la metodología empleada para efectuar el diagnóstico institucional y su direccionamiento estratégico.
- Definir las principales metodologías del análisis prospectivo vigentes, para aplicar a la planificación estratégica de la Institución.
- Efectuar una aplicación demostrativa de análisis prospectivo al direccionamiento de la Planificación Estratégica diseñado por el ISSFA, en lo referente a: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y metas establecidas.

- Realizar una descripción de la situación actual del ISSFA.
- Seleccionar variables estratégicas y priorización, mediante la aplicación del MIC-MAC para determinar la dependencia e influencia entre ellas.
- Establecer hipótesis o retos a través del Ábaco de Régnier para determinar la importancia y gobernabilidad de las acciones a implementarse en los servicios que proporciona al ISSFA, médico, social y económico.
- Definir los actores involucrados para conocer su grado de poder, afinidad, ambivalencia y divergencia.
- Diseñar el escenario tendencial y apuesta.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La prospectiva estratégica

2.1.1. Antecedentes

A través de la historia de la humanidad, el hombre siempre ha tenido el deseo de conocer lo que le depara en el futuro. En este sentido, se ha configurado diferentes enfoques sobre la investigación del futuro comenzando con posturas definitivas que dicen del ser humano nada puede cambiar, así como también los enfoques “fatalistas” que dicen todo está escrito. Finalmente, se llega a las posiciones que dicen es imposible conocer el futuro.

En las últimas décadas se afianza la idea de que es posible investigar sobre el futuro y de alguna manera tratar de incidir para que sus escenarios sean predispuestos en beneficio de la humanidad.

Entonces, conocer en forma anticipada el futuro, es un desafío que se ha venido madurando y enfrentando los investigadores en diferentes áreas, apareciendo por lo tanto el término de prospectiva. En este sentido, se viene configurando la idea de que la prospectiva será la ciencia que estudie el futuro.

Autores bastante influyentes sobre las investigaciones de la prospectiva como Michel Godet, encuentra la prospectiva tiene relación con la estrategia y por ende con la Planificación Estratégica.

En la actualidad, las organizaciones científicas, empresariales y sociales han asumido como un reto el estudio prospectivo porque permite conocer, anticipar y proyectar las tendencias en los diferentes campos como los sociales, económicos, tecnológicos, entre otros. Para conseguir sus objetivos utilizan diferentes metodologías y herramientas técnicas, las que le permiten finalmente, esbozar una nueva visión en su accionar así como redefinir sus objetivos y acciones para conseguir sus metas.

2.1.2. Evolución de la Prospectiva

Como se dijo en principio, la humanidad durante toda su evolución ha tenido la inquietud de conocer que pasará en el futuro, cuál será su condición social, económica y cultural.

Los Estados Unidos de Norteamérica, motivados por la industria militar para la defensa, como la marina y la aeronáutica, fue uno de los primeros países en utilizar la prospectiva para efectuar pronósticos y tendencias, para el efecto, utilizaron técnicas como el formato denominado “Delphi”, el que mediante el uso de estadísticas, sondeaban la tendencia de determinadas variables seleccionadas.

Los japoneses, allá por el año de 1970, especialmente la Agencia de Ciencia y Tecnología, diseñaron su propia prospectiva estratégica con el objeto de analizar el futuro en el campo de la ciencia y tecnología.

Luego de un decaimiento en los estudios y aplicación de prospectiva, los Estados Unidos de Norteamérica, retoman el uso de éstas técnicas allá por los años ochenta impulsados principalmente por el auge competitivo experimentado por los japoneses; de allí que el Departamento de Comercio, el Consejo de Competitividad y la Oficina de Políticas en Ciencia y Tecnología retoman y renuevan las herramientas de prospectiva.

En Europa, los holandeses son los primeros en utilizar las técnicas en prospectiva, allá por los años setenta, con el objeto de sondear la conexión entre la ciencia y la tecnología.

El uso casi generalizado de la prospectiva en diferentes países influyeron para que Alemania durante la década de los noventa comience a desarrollar ésta técnica.

Francia inicia sus estudiosos inicios de los años ochenta sin embargo éstos se intensificaron durante la década de los noventa. A finales de los noventa se incorporan en el uso de la prospectiva países como Australia, Canadá, Noruega y Suecia. Para el

año de 1994, Inglaterra efectúa su primer ensayo de prospectiva tecnológica. En la misma década, noventa, se comienza a aplicar las técnicas de prospectiva tecnológica Irlanda Austria y países asiáticos como Corea y la India.

2.2. ¿Qué es el análisis prospectivo?

“Todos los que pretenden predecir el futuro son unos impostores, ya que el futuro no está escrito: está por hacer. Felizmente, puesto que, sin esta incertidumbre, la acción humana perdería sus grados de libertad y su sentido: la esperanza de un futuro deseado. Si el futuro fuera totalmente predecible y cierto, el presente sería insoportable: la certidumbre es la muerte”. (GODET, 1993,p.1)

En efecto, intentar conocer, predecir o prever el futuro ha sido uno de los retos de la humanidad; pero, como dice Michel Godet, en líneas anteriores, el intentar predecir el futuro nos conduce hacia una posición futuróloga, sin análisis de entorno que lo moldea; de allí que la actitud prospectiva es una suerte de implosión ante los criterios fatalistas y del azar.

Para diferenciarse de posiciones predictivas y futuristas se ha devenido en la definición conceptual de prospectiva que viene de la palabra latina “Prospicere”, misma que quiere decir “Mirar a lo lejos discernir algo delante de uno”; de acuerdo a lo que analiza el mismo Godet.

Entonces, la prospectiva busca orientar la actitud de los actores en un determinado fenómeno para intentar moldear el futuro que va a ser de tal o cual manera:

La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros presentes. En las sociedades modernas, la anticipación se impone a causa de los efectos conjugados de dos factores principales:

- En primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social requiere una visión a largo plazo, ya que como decía Gastón Berger, “cuanto más a prisa se va, más lejos deben iluminar los faros.

- En segundo lugar, los factores de inercia relacionados con las estructuras y los comportamientos exigen sembrar hoy para cosechar mañana: “cuanto más alto es un árbol, más pronto hay que plantarlo. (GODET, 1993,p.3)

En la misma línea de análisis sobre la definición y papel que cumple la prospectiva, el mismo autor, como buen tratadista sobre el tema define el verdadero sentido de la prospectiva:

Sin embargo, a pesar de que el mundo cambia, la dirección de este cambio, no parece estar garantizado. Las mutaciones son portadoras de muchas incertidumbres (económicas, tecnológicas y sociales) que los hombres y las organizaciones han de integrar en su estrategia. La prospectiva no pretende eliminar esta incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan solo, y ya es mucho, reducirla todo lo posible y tomar decisiones que van en sentido del futuro deseado. (GODET, 1993,p.3)

El objeto final del análisis prospectivo es asumir, por una parte una posición preactiva de preferencia la misma que asegure una reacción basada y definida por un análisis situacional de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DOFA) y con el objeto de encausar una postura aún más dinámica y de proactividad, es decir, una anticipación de los fenómenos externos: amenazas y oportunidades, en el intento de redefinir el camino sin ningún tipo de distracción.

2.3. Planificación estratégica y prospectiva

En la elaboración de la Planificación Estratégica, los expertos establecen un direccionamiento que lo consideran el que los llevará hacia el éxito empresarial en el futuro a largo plazo, definen una visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, metas, orientaciones que a menudo se resume en un documento de buenas intenciones, carente de análisis de involucrados y tendencias de factores tanto internos como externos, los que influyen en los objetivos y metas de la planificación.

Una de la herramientas básicas en las que se sustentan las estrategias de la planificación es efectuar una planificación, basada en un diagnóstico situacional para lo

cual emplean modernas metodologías como la denominada DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que siendo útil e importante para la definición de los objetivos estratégicos contribuye únicamente un análisis coyuntural y cortoplacista, es decir, del momento y esto a su vez conduce a formular objetivos estratégicos y metas de carácter reactivo ante las posibles debilidades o fortalezas así como las oportunidades y amenazas.

La sugerencia y ventaja con aplicar análisis prospectivo para la definición de la visión y formulación de objetivos estratégicos así como sus metas, permite la identificación, el anticipo y la proyección de tendencias en los diversos ámbitos como el social, económico, científico tecnológico; en términos generales y específicamente para las empresas sobre el conocimiento de mercado, competencia, proveedores, entre otros. Para el efecto utiliza diferentes herramientas que permiten configurar escenarios posibles y deseables por lo que, se puede definir una visión y objetivos de carácter proactivo, que permitan cambiar el rumbo de las tendencias que normalmente se presentan cuando se realiza una planificación especialmente de tipo reactiva.

En definitiva, la prospectiva y la estrategia son conceptos necesariamente vinculados, por cuanto al análisis y visión que pueda efectuar la prospectiva, mediante la anticipación, no serviría de mucho si no se complementa con acciones estratégicas que son propias del diseño estratégico constante en los objetivos estratégicos de la planificación.

Para ser fecundo, es decir: portador de futuro, el matrimonio entre prospectiva y estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba hacia abajo en la jerarquía). Si el reencuentro entra la prospectiva y la estrategia era inevitable, por el contrario no ha borrado el concepto entre géneros y conceptos que utilizan ambas. A pesar de que los conceptos están muchísimos más próximos de lo que se admite generalmente. Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) “Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo” no difiere en absoluto de la definición que nosotros proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la

anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. (GODET & DURANCE, 2007,p8)

En definitiva, Godet, demuestra lo insoluble de la prospectiva con la estrategia, de allí que concluye en la unificación de los términos de Prospectiva Estratégica.

Con el objeto de ilustrar de mejor manera la terminología de estrategia, prospectiva, planificación estratégica y prospectiva estratégica, nos permitimos transcribir los conceptos del autor mencionado en su obra:

Algunas palabras – clave de la prospectiva y estrategia

Prospectiva: anticipación para esclarecer la acción. Esta “indisciplina intelectual” (Pierre Massé) tiene que ver con “ver de lejos, largo y profundo” (Gastón Berger), pero también con innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la apropiación.

Previsión: previsión de futuro debido a un grado de confianza.

Planificación: “La planificación consiste en concebir un futuro deseado así como los medios para conseguirlo” (R.L. Ackoff citado por GODET M. &., 2007,p .10).

Estrategia: conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto.

Táctica(s): casi siempre en plural, ya que se trata de vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias.

Planificación estratégica: concepto aparecido a finales de los 60 (Igor Ansoff para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar en consecuencia sus objetivos.

Gestión estratégica: concepto lanzado a mediados de los 70, siempre por Igor Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento.

Prospectiva estratégica: concepto de los años noventa donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa”. (Godet M. &., 2007,p .10)

2.3.1.Aspectos Metodológicos de la Prospectiva Estratégica

Como toda técnica de investigación, la prospectiva estratégica, ha desarrollado mecanismos, instrumentos que facilitan la labor del analista, llegando a establecer lo que se ha denominado una verdadera “caja de herramientas”, como lo llaman los investigadores dedicados a ésta actividad.

Las herramientas, utilitarios como se los ha definido ayudan en la tarea de otear el futuro, analizando lo disponible en el presente, siempre considerando la complejidad de los problemas existentes, ya que es sabido que no todos los fenómenos a investigar – hacer prospectiva- son iguales por lo que es necesario efectuar un análisis previo y definir los útiles requeridos.

En definitiva, el analista en prospectiva, puede hacer uso de cuantas herramientas estén a su alcance, siempre y cuando utilice aquellas más convenientes para el tipo de fenómeno, organización o cualquier tipo de entidad para la que desea efectuar su planificación estratégica.

En lo que concierne a las herramientas de la prospectiva estratégica, es preciso recordar su utilidad: estimular su imaginación, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación. Sin embargo, tampoco hay que olvidar sus limitaciones y las alusiones que se derivan de la formulación: las herramientas no deben sustituir a la reflexión ni frenar la libertad de elección. (Godet M. &., 2007,p.20)

2.4. La Planificación Estratégica por Escenarios

El empleo de la prospectiva estratégica en la planificación ha dado lugar a la planificación estratégica por escenarios, debido a que la prospectiva permite delinear escenarios futuros posibles y deseables.

Esta metodología, permite definir el plan estratégico basado en un escenario posible que la organización tendrá que afrontarlo en el futuro de corto y largo plazo.

Siguiendo con las enseñanzas de Godet, se puede hacer planificación estratégica por escenarios para los cual amerita conocer y emplear las herramientas desarrolladas por los investigadores, a continuación reproducimos el gráfico preparado por el autor mencionado para planificar por escenarios.

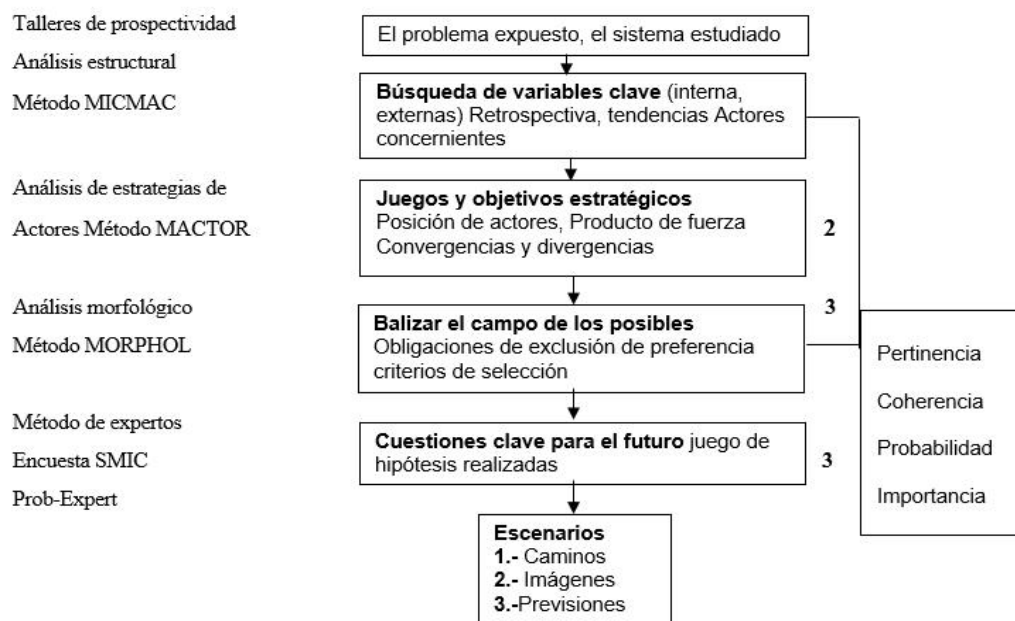


Figura 1 .Prospectiva y Metodos.
Fuente: Prospectiva Estrategica.(Godet , Michel.)

2.5. Métodos para la construcción de Escenarios

“Todos los que pretenden predecir el futuro o proveer el futuro son unos impostores, ya que el futuro no está escrito en ninguna parte: está por hacer”
(GODET M. , 1993,p.1).

La visión de futuro que se obtiene de la Prospectiva, se basa en una serie de herramientas para prospectar, el resultado que se obtenga sea como posibilidades planteadas en términos probabilísticos, tiene el objetivo de disminuir el rango de incertidumbre acerca de lo que

depara el porvenir, y, fundamentalmente adoptar decisiones oportunas e idóneas para la solución de los problemas que se presenten.

Consecuentemente dentro de la planificación estratégica institucional, es fundamental conocer esas herramientas que permitan delinear el futuro de una organización y se adecúe a los cambios constantes.

2.5.1. Método Field Anomaly Relaxation (FAR)

Este método toma su nombre de dos conceptos, el primero de la “relajación”, tomado de la ingeniería matemática, que mediante ajustes reiterativos de anomalías conducen al entendimiento, el otro concepto viene de la Teoría de Campo Social (Social Field Theory), referido al campo del cual se desea investigar el futuro. (Gallardo, 2011,p.29)

Este método exige un análisis de contexto que sea reflexivo que desemboque en un estado de futuro coherente, en la que los diferentes sucesos que se desarrollen tengan sentido, que definan un etapa de progreso. Es aconsejable emplear este método cuando se trata de realizar un análisis prospectivo de aspectos generales y a mediano y largo plazo.

La metodología para la aplicación de este procedimiento es el siguiente:

- Identificación de las principales variables: mediante una lluvia de ideas (brainstorming), el analista debe modelar la realidad mediante el establecimiento de un conjunto de variables o sectores, que describan ese entorno. Metodológicamente se debe establecer unas treinta variables, las mismas que pueden tomar un peso (entre 3 a 11), esto permitirá realizar una matriz que permita de todas seleccionar un máximo de siete variables.
- Establecimiento de los estados alternativos de cada variable o sector: a cada sector se le fija una escala de valoración o factor, que defina a cada campo como: grande, pequeño, grande, excelente, muy bueno, regular, rentable, no rentable.

<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos económicos (E).- <ul style="list-style-type: none"> ○ E 1 Muy altos.- ○ E 2 Altos.- ○ E 3 Medianos.- ○ E 4 Bajos.- ○ E 5 Nulos.- ○ E 6 Negativos.- 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Institucional (O).- <ul style="list-style-type: none"> ○ O 1 Excelente.- ○ O 2 Muy buena.- ○ O 3 Buena.- ○ O 4 Mala.- ○ O 5 Deficiente.-
<ul style="list-style-type: none"> • Clubes profesionales (C).- <ul style="list-style-type: none"> ○ C 1 Consolidados.- ○ C 2 Estables.- ○ C 3 Regulares.- ○ C 4 Irregulares.- ○ C 5 Efimeros.- 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación (M).- <ul style="list-style-type: none"> ○ M 1 Muy influyentes.- ○ M 2 Influyentes.- ○ M 3 Mediana influencia.- ○ M 4 Poca influencia.- ○ M 5 Influencia nula.-

Figura 2 .Estados Alternativos de cada Variable.
Fuente: Material de trabajo , Modulo Prospectiva Estratègica..

- Construcción de la matriz sectores/estado: se debe definir el campo en función de un lenguaje simbólico, representando cada sector con una letra que le caracterice mejor.

Profesionalismo de jugadores	Ingresos económicos	Organización institucional	Clubes profesionales	Medios de comunicación	Formación profesional	Infraestructura deportiva
P	E	O	C	M	F	I
Excelentes P 1	Muy altos E 1	Excelente O 1	Consolidados C 1	Muy influyentes M 1	Excelente F 1	Excelente I 1
Muy buenos P 2	Altos E 2	Muy buena O 2	Estables C 2	Influyentes M 2	Muy buena F 2	Muy buena I 2
Buenos P 3	Medianos E 3	Buena O 3	Regulares C 3	Mediana influencia M 3	Buena F 3	Buena I 3
Mediocres P 4	Bajos E 4	Mala O 4	Irregulares C 4	Poca influencia M 4	Regular F 4	Regular I 4
Malos P 5	Nulos E 5	Deficiente O 5	Efimeros C 5	Influencia nula M 5	Mala F 5	Mala I 5
Pésimos P 6	Negativos E 6				Deficiente I 6	Deficiente I 6

Figura 3 . Construcción de una matriz Sectores/Estado.
Fuente: Material de trabajo , Modulo Prospectiva Estratègica..

- Calibración de la matriz: en este paso se pone a prueba la matriz, requiriéndole que al menos sea capaz de representar el presente (tiempo cero T0). Si no es posible determinar el T0, significa que la modelación no ha sido la más ajustada, sea por la mala selección de los sectores, o de los factores planteados. Se trazaré una ruta o camino que una cada uno de los factores de cada sector que represente el estado actual.

P3/P4; E3; O3; C3; M3; F4; I4

Profesionalismo de jugadores	Ingresos económicos	Organización institucional	Clubes profesionales	Medios de comunicación	Formación profesional	Infraestructura deportiva
P	E	O	C	M	F	I
Excelentes	Muy altos	Excelente	Consolidados	Muy influyentes	Excelente	Excelente
P 1	E 1	O 1	C 1	M 1	F 1	I 1
Muy buenos	Altos	Muy buena	Estables	Influyentes	Muy buena	Muy buena
P 2	E 2	O 2	C 2	M 2	F 2	I 2
Buenos	Medianos	Buena	Regulares	Mediana influencia	Buena	Buena
P 3	E 3	O 3	C 3	M 3	F 3	I 3
Mediocres	Bajos	Mala	Irregulares	Poca influencia	Regular	Regular
P 4	E 4	O 4	C 4	M 4	F 4	I 4
Malos	Nulos	Deficiente	Efimeros	Influencia nula	Mala	Mala
P 5	E 5	O 5	C 5	M 5	F 5	I 5
Pésimos	Negativos				Deficiente	Deficiente
P 6	E 6				I 6	I 6

Figura 4. Construcción de una matriz Sectores/Estado: Ruta ahora (2011).

- Construcción de escenarios: mediante la selección lógica de las posibles rutas se puntualizará los escenarios optimista, más probable y pesimista. Estos ambientes deben tener una explicación lógica secuencial y una consistencia para que puedan tener una visión de futuro no una descripción de eventos.

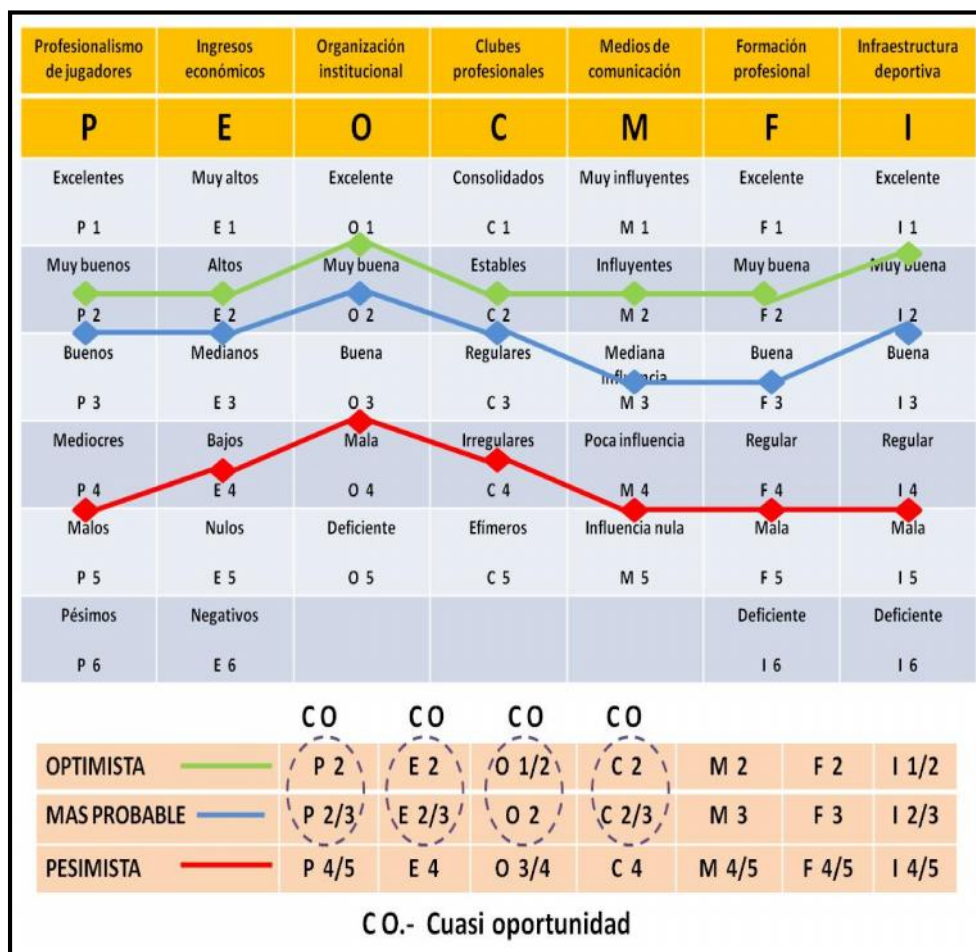


Figura 5. Construcción de Escenarios.

- Narración del escenario más probable: con el objeto de tener la visión holística más deseada, el relato de este escenario debe hacerse en prosa y en lenguaje entendible, detallando las etapas que marcan la trayectoria en el tiempo, ejemplo desde el 2010 al 2016.
- Identificación de oportunidades y amenazas: considerando la relación que existe entre la planificación estratégica y la prospectiva, identificando las amenazas y las oportunidades. Cuando un factor es

coincidente entre el escenario más probable y es escenario pesimista, lo más probable es que ocurra lo peor. De manera similar se tratará las coincidencias en entre el escenario más probable y el optimista, entonces, lo más probable es que ocurra lo mejor.

- Conclusiones y recomendaciones: este método tiene como finalidad apoyar el proceso decisional, por lo que el llegar a las conclusiones y recomendaciones es fundamental, de manera que se detalle las posibles soluciones a las falencias que se han detectado durante todo el proceso.

2.5.2.Extrapolación de la tendencia

Este método se basa en el comportamiento de las tecnologías, a través de ciclos denominados “curvas de crecimiento” que delinear las particularidades de los diferentes modelos tendenciales (Gallardo, 2011,p.59).

Las curvas se adaptan o toman la forma de acuerdo a los fenómenos, de manera que permiten visualizar el movimiento que tiene determinado fenómeno y asociarle a la curva y de esta manera poder inferir el futuro. Todo fenómeno tiene un ciclo de vida, ya que llegan a un límite superior, se estabilizan se estancan y un nuevo fenómeno les reemplaza y entonces se vuelve a repetir el ciclo de la misma forma.

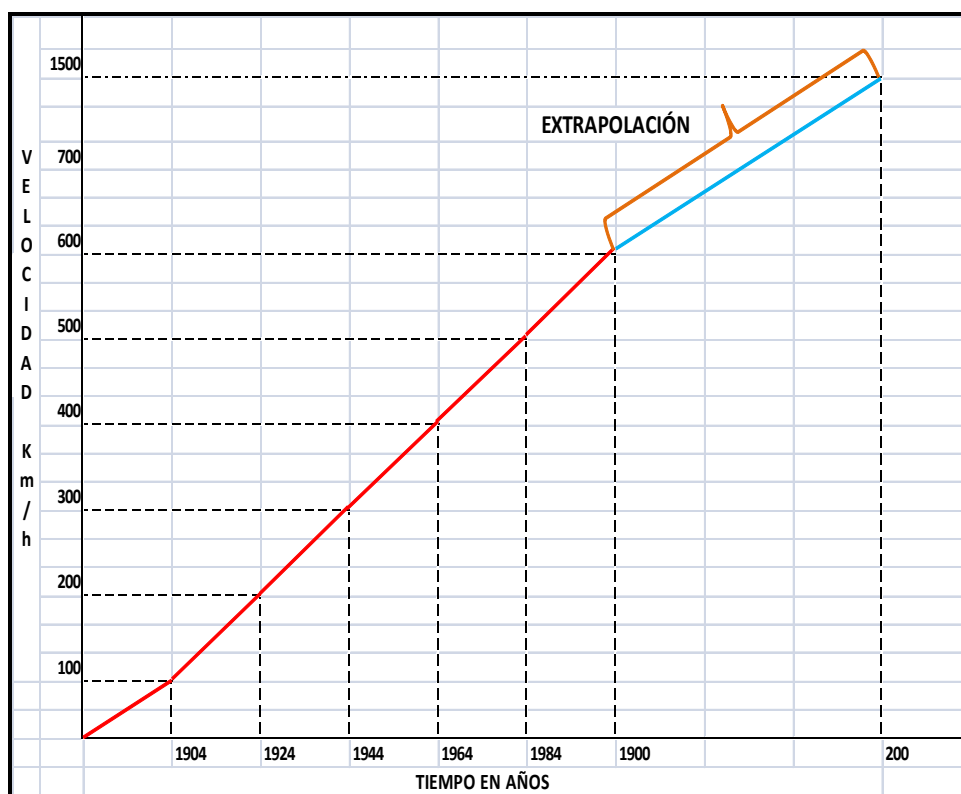


Figura 6. Extrapolación de la tendencia.

Este gráfico representa la extrapolación al futuro de la tendencia pasada en la fabricación de vehículos y la velocidad que han alcanzado de acuerdo al avance de la tecnología en diferentes años. Si deseamos saber la velocidad por ejemplo en el año 2000, se debe proyectar una línea vertical y una horizontal hasta que se corte con la línea de tendencia de color rojo y se sabrá cual será la velocidad en ese año, línea en color azul.

La extrapolación es fantástica si es validada y que las condiciones económicas, políticas, sociales, etc, sean adecuadas.

2.5.3. Correlación

La correlación es una técnica estadística diseñada para medir que tanto dos o más variables están relacionadas. En esencia consiste en medir matemáticamente el grado de relación entre los valores de una variable y los valores de otra y otras (Gallardo, 2011,p.88).

Este método se basa en la relación que existe entre las diferentes variables que pueden intervenir en un fenómeno, pero es fundamental analizar, ¿Cuál de esas variables depende el fenómeno?, y , establecer la relación que existe entre esas variables y determinar la

incidencia del fenómeno en estudio respecto de la información que se tenga de esas variables.

Para ejemplificar a continuación se presenta el gráfico N° 2, en el que se hace una correlación, respecto de la construcción de las partes de un avión y el tiempo que debe pasar para que estas sean empleadas en la construcción de aeronaves.

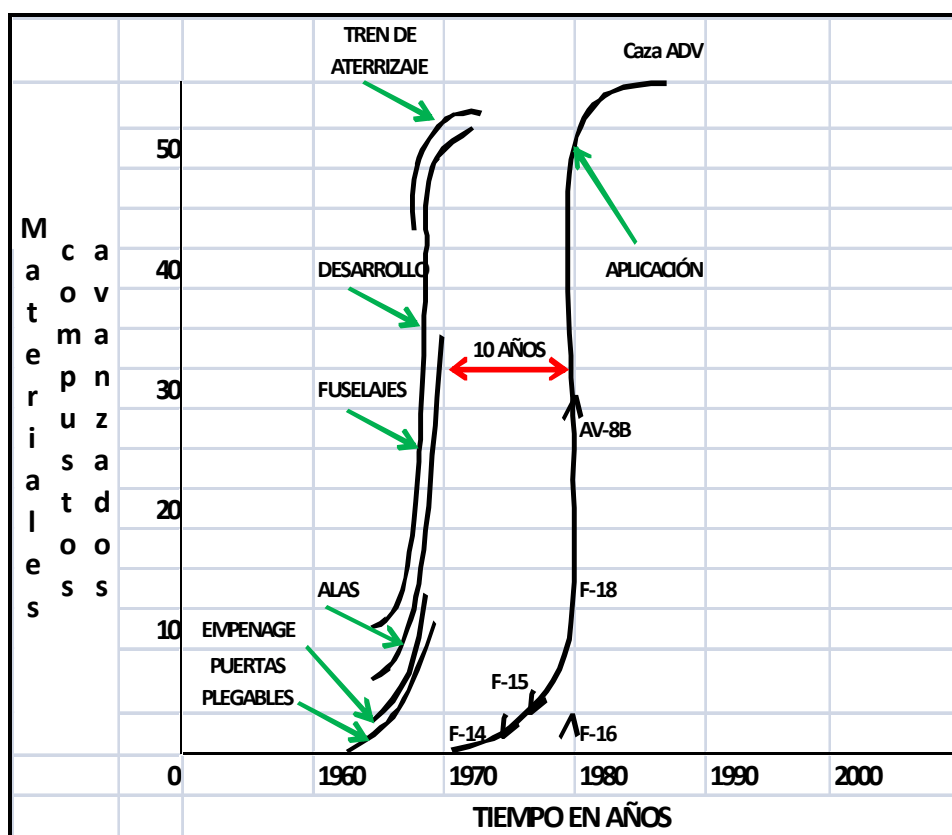


Figura 7. Tiempo entre desarrollo y aplicación de compuestos en aviación.
Fuente: "Technological Forelasting for Desition Making".Martino, Josehp op.cit, pág: 98.

2.5.4. Analogía Histórica

Este método es eminentemente cualitativo, toma como referencia a experiencias o fenómenos históricos del pasado y que pueden volver a repetirse, por eso son predecibles. Nace de la historia, es menos rigurosa que otras ciencias que emplean códigos matemáticos.

Este método permite realizar un análisis general, de que la historia se repite, que permite ver el futuro como un reflejo de lo que sucedió en una situación pasada parecida o similar.

Existen tres peligros al emplear esta técnica:

Primero, al no existir una lógica tautológica del tipo A implica a B, entre la situación histórica modelo y la situación que se desea prospectar, no se puede comportar de la forma deseada o como se predijo.

Segundo, nunca dos situaciones históricas son iguales, se puede establecer que son “parecidas” y legitimar el uso de esta técnica.

Tercero, el sesgo que se puede establecer en las personas respecto de la historia.

Martino sugiere que se realice una validación de la analogía, mediante un filtro de nueve dimensiones: Tecnológica, Económica, Gerencial, Política, Social, Cultural, Intelectual, Ético-Religiosa y Ecológica. (Gallardo, 2011,p.96)

2.5.5. Matriz decisional

Esta matriz es una herramienta en la que se detallan varias opciones sobre un determinado aspecto, tema, fenómeno; las mismas que son evaluadas por el decisor con el objeto de llegar a tomar una decisión oportuna y lo más acertada posible.

Las opciones son evaluadas según sus consecuencias, y, estas consecuencias son en verdad objetivos, que son utilizados como criterios para evaluar cada opción y seleccionar lo mejor. Esta matriz se demuestra con un ejemplo en el siguiente cuadro:

Decisor	Voluntad colectiva unificada en el Presidente Truman				
Problema	Rendición incondicional del Japón				
Meta	Obtener la rendición incondicional tan rápido como sea posible, con un mínimo de pérdidas de vidas para los aliados y (secundariamente) con un mínimo de costo, destrucción física y pérdidas de vidas japoneses				
Opciones / Secuencias	Bombardeo condicional y bloqueo	Invasión	Bomba-A Japón sin aviso	Bomba-A Japón con aviso	Bomba-A en isla deshabitada
Rendición incondicional	Incierta	Altamente probable	Altamente probable	Incierta	Incierta
Plazo de rendición	Largo	Noviembre 1946	Corto	Incierto	Incierto
Pérdida de vidas aliadas	Moderadas	1'000.000+	Ninguna	Ninguna o muy pocas	Ninguna
Pérdida vidas japonesas	Muchas	2'000.000+	20.000 – 200.000	Pocas	Ninguna
Costo	Alto	Muy alto	Bajo	Bajo	Bajo
Destrucción	Muy alta	Muy alta	Alta	Alta	Baja
Otras consecuencias				Se usaría una de las dos bombas disponibles, quizás sin el efecto deseado. Si la demostración falla, baja la moral de los EE.UU; sube la japonesa y se pierde prestigio internacional Japón podría llevar prisioneros de guerra al sitio del objetivo.	Se usaría una de las dos bombas disponibles, quizás sin el efecto deseado. Se reduce el shock de sus efectos. Si la demostración falla baja la moral de los EE.UU; sube moral japonesa y se pierde prestigio internacional
Factores de mutuo intercambio	Hay intercambio de una cosa por otra entre: vidas, tiempo, dinero y destrucción				
ELECCIÓN	Bajo criterio de la optimización				

Figura 8. La Perspectiva Técnica en la Decisión de la Bomba Atómica.
Fuente: Prospectiva Estratégica Aplicada .(A.Gallardo , op.cit, pág: 252)

2.6. Modelo prospectivo, método de los escenarios

El método de los escenarios fue elaborado entre 1974 y 1979, se constituyó articulando la lógica intelectual del método de los escenarios, desarrollado a inicios de los años sesenta, con los instrumentos de análisis de sistemas, nacidos la mayor parte en los EE.UU., en los años cincuenta y sesenta. (Godet M. , 1993,p.39)

Con la configuración mental de la idea de tiempo en el seno de las organizaciones, se pudo establecer múltiples aplicaciones, generadas de un pensamiento y reflexión colectiva interna frente a las incertidumbres que se generan y sobre todo a prepararse mejor para enfrentar el futuro.

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él constituye un escenario (Godet M. , 1993,p.39).

La palabra escenario fue introducido en la prospectiva por H. Kahn, con motivo de su libro “L’an 2000”. En Francia este método se empleo para la realización de un estudio de prospectiva geográfica. Paralelamente los americanos Gordon, Elmer, Dalkey, desarrollan métodos de construcción de escenarios fundamentados en entrevistas a expertos Delphy, matrices de impactos cruzados, etc.

En la actualidad existen múltiples métodos de los escenarios, pero existe el consenso de calificarle de “método de los escenarios” solamente a un análisis que comprende una serie de etapas precisas (análisis de sistemas, retrospectiva, estrategia de actores, elaboración de los escenarios), que se encadenan de manera lógica.

J. C. Bluet y J. Semor (1970), definen el escenario como “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permite pasar de la situación de origen a la situación futura”.

Los diferentes tipos de escenarios según Godet son:

Escenarios posibles: todo lo que se puede imaginar.

Escenarios realizables: todo lo que es posible habida cuenta de las restricciones y los escenarios.

Escenarios deseables: que se encuentran en alguna parte dentro de lo posible, pero no son todos necesariamente realizables.

Estos escenarios pueden ser clasificados según su naturaleza o probabilidad, como referenciados, tendenciales, contrastados o normativos.

El escenario tendencial sea probable o no, es en principio aquel que corresponde a la extrapolación de tendencias, en todos los momentos en que se impone la elección.

En cuanto a los escenarios deseables se encuentran en cualquier parte dentro de lo Posible, como se muestra en el siguiente grafico:

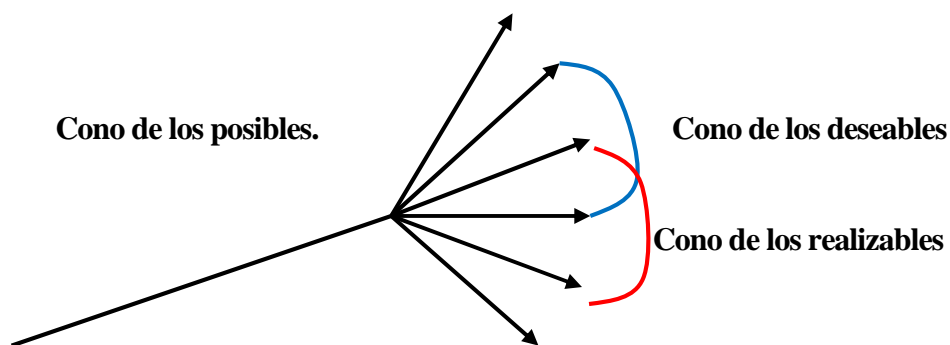


Figura 9. Cono de los escenarios.

Fuente: De la Anticipación de la Acción .(M.Godet .op.cit, pág: 39)

Objetivos del método de los escenarios:

- Descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritarios (variables clave), vinculando a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible, las variables que caracterizan el sistema estudiado.
- Determinar, principalmente a partir de las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado, tomado en consideración las evoluciones más probables de las variables clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

FUNDAMENTACIÓN DEL MÉTODO EN CUESTIÓN

El incremento de las incertidumbres, el aumento de la interdependencias y sobre todo la aceleración con la que se suceden los cambios en el ámbito político, tecnológico, político, industrial, son factores que obligan a analizar el futuro, y los escenarios en donde la organización va a enfrentar los retos. Considerando la actual situación del ISSFFA, y las condiciones que se presentan se determina que este método, constituye la mejor herramienta para la aplicación de la prospectiva a la planificación estratégica de la institución. La herramienta propuesta, engloba una tecnología, que permite construir escenarios estableciendo una línea base con un conjunto de variables previamente seleccionadas y que son de diferentes campos como administrativas, sociales, económicas, técnicas entre otras. La combinación de estas nos entrega resultados importantes como observar el grado de dependencia entre unas y otras, determinando las más influyentes y las dependientes. Lo más importante en el análisis descrito es la definición gráfica de variables de carácter estratégico y que son con las que se debe considerar para orientar o reorientar el direccionamiento estratégico.

El instrumental metodológico también considera la parte social, lo que se denomina el papel de los actores en un determinado escenario. Para el efecto

se relacionan entre sí, precisando la influencia o dependencia entre sí, como también la combinación con objetivos propuestos de los actores. Al conjunto de relaciones se lo denomina Juego de Actores.

Por otro lado, si se combinan variables con los objetivos estratégicos propuestos, la respuesta es la definición de escenarios apuesta u óptimo, según el cumplimiento de los objetivos señalados.

Por último, en base de las variables seleccionadas y consideradas importantes, se puede definir un conjunto de acciones por cada una de ellas, la importancia de éste análisis es la definición de acciones importantes como aquellas que son gobernables y las que no lo son.

Sin embargo de que la propuesta planteada es entregar un análisis técnico, mediante la temática planteada y explicada en los capítulos II y III, ésta se fundamenta en la opinión de expertos mediante diferentes metodologías como la denominada “Lluvia de ideas”. Si resulta limitado el análisis, quizá por una mala opinión de los expertos o por una mala selección de los mismos; la metodología podríamos decir que es plenamente perfectible, pero no es posible, por cuanto los expertos son seleccionados por los conocimientos que estos puedan aportar para la solución del problema planteado.

2.6.1. Estado del Arte

Constituye en delinear las circunstancias actuales y el entorno que le rodea al fenómeno en estudio. Esta radiografía y estudio inicial debe tener el nivel de detalle necesario y abarcar las áreas económica, social, tecnológica, política, etc.

2.6.2. Tendencias Mundiales

El determinar cómo los movimientos del entorno en el ámbito regional y mundial van a afectar al fenómeno en estudio, permitirá tener una idea de las diferentes variables que

pueden relacionarse y de cómo el problema planteado puede evolucionar en el tiempo y el espacio.

2.6.3. Teoría de los factores de cambio

Según Francisco Mojica en su libro “La construcción de futuro”, los “factores de cambio” son las características de la organización o sistema. Son fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, etc., que fueron detectados por medio del Árbol de Competencia de Marc Giget y la matriz Dofa en la primera consulta a "expertos". Estos factores se presentan como tendencias, potencialidades y rupturas mundiales y locales. Unos impulsan el desarrollo social, cultural, económico, ambiental de estos sectores. Otros los frenan y los detienen.

2.6.4. Árbol de Competencias de Marc Giget

El árbol de competencias fue creado por Marc Giget, director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las empresas. Es un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico. (Ibarra, Mikel citado por Godet M. &, 2007,p.31)

En la siguiente matriz se ejemplifica el uso del árbol de competencias:

	Análisis Pasado	Análisis Presente	Análisis Futuro
Ramas	Consultoría en temas petroleros	Consultoría en temas petroleros y PGIR	Consultoría sobre temas hídricos
Tronco	Organizaciones independientes, no hay colaboración entre ellas	Alianzas para grandes proyectos exclusivamente	Formación de Clústers
Raíz	Conocimiento y habilidades orientadas a responder a emergencias	Conocimientos adquiridos y puestos en práctica para responder requisitos legales	Conocimiento orientado al desarrollo sostenible

Figura 10. Empresas consultoras en Medio Ambiente.

Fuente: Prospectiva Estratégica; Planeación por escenarios (Mikel Ibarra F).

La Raíz, establece las cualidades, el “saber hacer”, los oficios.

El Tronco, constituye la organización, estructura.

Las Ramas, constituye las líneas de productos y servicios que se oferta.

2.6.5. Matriz de Cambio

Para llegar a esta matriz se inicia con la matriz de la descripción de los factores, en donde se realiza la descripción del factor, unos análisis de la situación actual y futura, indicadores y la familia a la que pertenece. En el siguiente cuadro se ejemplifica lo enunciado:

Nombre Factor	Descripción	Situación Actual/Futura	Indicadores	Familia
Energías Limpias	Son las que durante sus procesos de generación o uso no producen contaminación	El uso de estas tecnologías es incipiente.	% de Energías limpias utilizadas por una ciudad o proceso respecto a la Energía Total que es requerida para tal efecto	Tecnológica
Saneamiento básico	Son los sistemas de potabilización, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y recolección de basuras.	Más del 85% de los municipios no cuentan con sistemas de saneamiento básico	% de municipios en Colombia sin saneamiento básico, dicho indicador debe ser independiente para zona rural y urbana	Social
Servicios ambientales urbanos	Son aquellos que buscan solucionar la problemática ambiental de las ciudades	Los sistemas ambientales urbanos han estado enfocados principalmente al tema de basuras pero hay otros temas como aguas residuales, calidad del aire, paisajismo y manejo de riesgo que están descuidados	Cantidad de dinero invertida en servicios ambientales urbanos respecto a la totalidad de servicios ambientales. Inversión en servicios Amb. Urbanos respecto al presupuesto del municipio.	Social
Servicios de solución final	Son aquellos enfocados a solucionar un problema ya generado en un proceso	La mayor parte del dinero invertido en servicios ambientales está destinado a este tipo de servicio	Cantidad de dinero invertida en servicios de solución final respecto a la totalidad de servicios ambientales contratados por la empresa o Municipio.	Tecnológica
Servicios ambientales para la agroindustria	Son aquellos que buscan solucionar la problemática por el proceso industrial agrícola.	Este tipo de servicios han tenido muy poco desarrollo en el país.	Cantidad de dinero invertida en servicios de agroindustria respecto a la totalidad de servicios ambientales	Tecnológica

Figura 11. Descripción de Factores.

Fuente: Prospectiva Estratégica;Planeación por escenarios.(Mikel Ibarra F.)

Posteriormente se realiza el árbol de competencias de Giget, de la cual ya se habló en el numeral 2.6.4., y la matriz de factores de cambio, la misma que se ejemplifica en el siguiente cuadro:

Presentidos (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)	Anhelados (deseamos que ocurran)	Temidos (Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)
Presentir: intuir, conjeturar	Anhelar: desear, apetecer	Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo

Figura 12. Matriz de Cambios esperados para el futuro

Fuente: Prospectiva Estratégica; Planeación por escenarios. (Mikel Ibarra F.)

2.6.6. Estereotipos

Un estereotipo, fundado o no, es generalmente admitido sin que sea necesario argumentarlo, algunos ejemplos:

- Los funcionarios no trabajan lo suficiente
- El núcleo familiar tiende a desaparecer
- El tiempo pasado siempre fue mejor
- Hay que mantener las tradiciones en la organización
- La educación es inversión a futuro
- La salud no tiene precio
- El fin justifica los medios

Enunciamos algunos estereotipos relacionados con el tema que analizado	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
1.-			
2.-			
3.-			

Figura 13. Matriz de Cambios.

Fuente: Prospectiva Estratégica; Planeación por escenarios (Mikel Ibarra F)

2.6.7. MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).-

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica, que permite trabajar con toda la información relativa a un negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Martinez & Artemio, 2007,p.110).

Esta matriz se puede emplear en cualquier unidad de análisis, o niveles en una organización, como una división parte de una empresa o la empresa en su totalidad.

Consta de dos perspectivas:

Interna: que se relaciona con las fortalezas y debilidades de la organización, sobre lo que se tiene un grado de control.

Externa: relacionado con la oportunidades y amenazas que se generan en el ambiente externo, siempre tratando de anular o minimizar las amenazas, que constituye sectores en donde se tiene poco o ningún control.

Los objetivos que se persigue en el análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. En el cuadro adjunto se establece una matriz DAFO.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Figura 14.Matriz DAFO.

Fuente:Material de Estudio Modulo Prospectiva.

Este análisis en el ámbito interno y externo, permite posteriormente hacer una reflexión sobre cómo enfocar las estrategias que van a permitir tomar las decisiones más idóneas para alcanzar los objetivos estratégicos impuestos. En el siguiente cuadro se ejemplifica una matriz de análisis para Corregir nuestras debilidades, Afrontar nuestras amenazas, Mantener nuestras fortalezas y Explotar nuestras oportunidades (CAME).

DAFO/CAME	PUNTOS FUERTES (F)	PUNTOS DÉBILES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias O/F Se usan las fuerzas (F) del listado, para aprovechar las oportunidades (O)	Estrategias O/D Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
AMENAZAS (A)	Estrategias A/F Se las amenazas (A) con las fuerzas (F)	Estrategias A/D Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

Figura 15. Matriz CAME.

Fuente: La elaboración del plan estratégico CMI (Daniel Martínez & Artemio Milla).

2.7. El análisis estructural mediante la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC-MAC)

La herramienta de análisis estructural, consiste en efectuar una estructuración de un determinado fenómeno, partiendo de un conjunto de variables previamente seleccionadas las mismas que se organizan en una matriz con el fin de obtener el grado de influencia que éstas tengan entre sí y con respecto del fenómeno en estudio.

Para desarrollar el trabajo de análisis estructural, se requiere la participación de los actores involucrados y de expertos realmente conocedores del tema a investigar, aquí no se descarta la actuación de asesores externos a la organización.

Para el efecto de aplicar el método de manera idónea y óptima, se pueden efectuar los siguientes pasos a seguir:

2.7.1. Generar un listado de variables

El grupo de trabajo, mediante una lluvia de ideas, deberá en ésta primera fase del trabajo detallar el conjunto de variables que son parte del entorno a estudiar, estas pueden ser variables internas y externas.

2.7.2. Identificación de relaciones entre las variables

Considerado que los fenómenos son relacionados y concatenados entre sí, es menester organizar un mecanismo que permita definir el grado de relación entre ellas para el efecto se puede diseñar una matriz de doble entrada, la que permitirá observar la relación directa entre variables.

Mediante la participación de un grupo de expertos, procedemos a seleccionar las variables estratégicas y se procede a diseñar la matriz de impactos, la que arroja una relación de motricidad y dependencia. La relación de motricidad es la influencia que la variable ejerce sobre las demás.

La relación de dependencia es la influencia recibida de parte del resto de las variables. Se puede establecer una escala de valores que vaya entre cero y tres, en donde la influencia o dependencia es fuerte si el valor es alto y moderado, débil y nulo conforme el valor va bajando hasta obtener la calificación cero.

El experto colombiano Mikel Ibarra, diseña la matriz de la siguiente manera:

Tabla 1:

Matriz de Relaciones Directas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	M
Seguridad Social	0	2	3	1	0	2	3	2	3	1	0	3	2	2	2	3	29
Gestión por procesos	1	0	1	2	2	3	2	3	0	0	1	2	3	2	3	1	26
Planificación estratégica	1	2	0	1	1	2	2	2	1	2	0	3	2	2	1	1	23
Alianzas estratégicas	2	1	2	0	0	1	2	1	2	1	2	1	2	2	0	0	19
Recursos económicos	2	3	2	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	17
Atención personalizada	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	0	1	18
Préstamos	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	16
Servicios	1	1	1	2	2	1	1	0	0	0	1	2	2	1	1	1	17
Recursos económicos	1	1	1	2	2	2	1	1	0	1	1	2	2	1	0	0	18
Liderazgo	2	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	0	0	1	2	1	18
Demanda beneficiarios	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	11
Infraestructura	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	13
Credibilidad	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	10
Marco Legal	1	2	3	3	3	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	18
Inversiones	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	13
Imagen Institucional	1	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
Dependencia	21	25	23	22	19	22	19	13	8	8	7	21	20	22	16	12	

Nota. Fuente: Archivo del ISSFA.

Si se analiza los resultados de la relación entre variables (16) de seguridad social, la sumatoria horizontal de los valores calificados, se tiene el grado de influencia o motricidad de las variables. A mayor valor, mayor influencia y viceversa.

En cuanto a la sumatoria de los valores en forma vertical tenemos el grado de dependencia de las variables, a mayor valor sumado, mayor dependencia y viceversa.

Si se presentan las variables en un plano cartesiano, éstas se organizarán de acuerdo al siguiente gráfico:

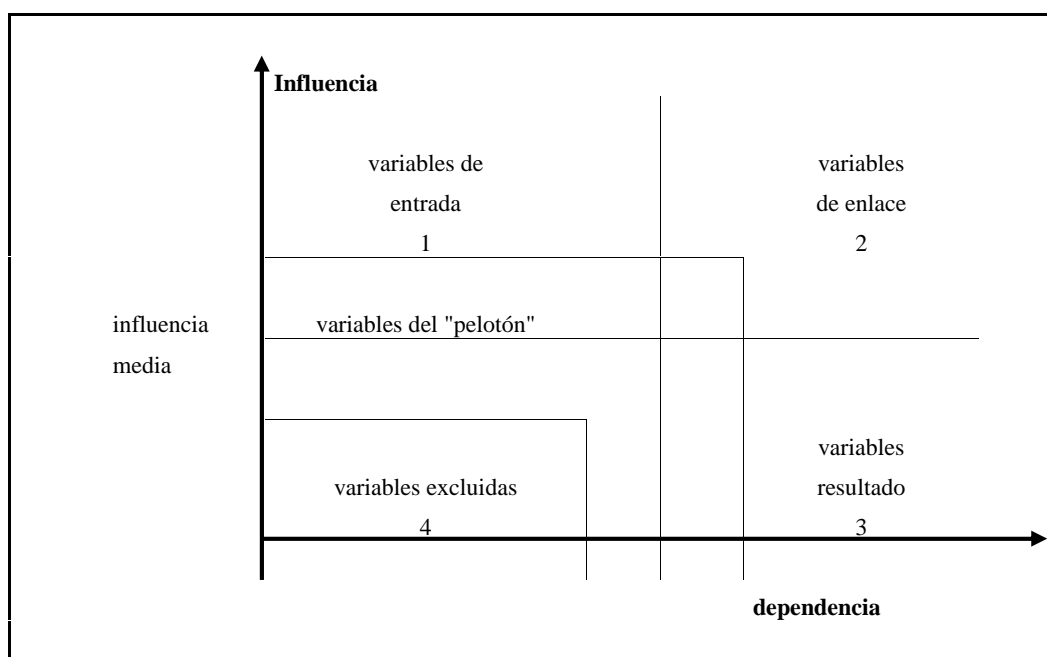


Figura 16. Plano de Influencia- Dependencia.

Fuente: Prospectiva Estratégica; Prospectiva y Metodos .(Godet Michell.)

2.7.3. Estructura de la matriz MIC MAC

El empleo de esta matriz, permite obtener el impacto indirecto entre las variables y que para el efecto, se puede utilizar el método de cálculo Mic – Mac que significa Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación y que consiste en multiplicar la matriz por sí misma, elevándola a una potencia al cuadrado, a la tercera potencia, cuarta potencia; hasta que sus valores se hagan constantes, los resultados son el grado de influencia indirecta entre variables. Esto es que variables que aparentemente no influyen, sí lo hacen y de forma importante pero indirectamente.

Al relacionar las variables bajo el esquema de clasificación directa, indirecta y potencial, permite conocer el grado de participación e influencia de relaciones indirectas y que juegan un papel importante en la configuración del problema en investigación.

2.8. Método Matriz de Actores (MACTOR)

Una vez definido los escenarios posibles y realizables, aplicando las metodologías arriba enunciadas, amerita la apropiación del ser humano como el artífice de las acciones que se deban tomar para llevar a cabo el diseño del futuro posible y deseado.

La finalidad de analizar la posición de los actores es conocer su poder o fuerza entre ellos, así como también analizar su posición con respecto a determinados objetivos y posturas, lo que permite conocer el grado de convergencia o divergencia entre actores.

Para mayor facilidad en el manejo de las relaciones entre los actores así como su posición con respecto de los objetivos se puede utilizar una herramienta de software denominado Mactor.

Esta herramienta de análisis permite a los actores la toma de decisiones sobre posibles aliados o enfrentar a rivales competitivos o de otra índole.

Siguiendo las orientaciones de Godet en su libro *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*, sobre el tema de las estrategias de los actores, este enumera siete fases que comprende el método Mactor, las que nos permitimos reproducirlas:

- Construcción del cuadro de estrategias de los actores
- Identificación de los retos estratégicos y los objetivos relacionados

- Ubicar a cada actor en relación a los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)
- Jerarquización para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)
- Evaluación de fuerza de los actores
- Integración de las relaciones de fuerza bajo el análisis de divergencias y convergencias
- Formulación de recomendaciones estratégicas y preguntas claves del futuro

2.8.1. Construcción del cuadro de estrategias de los actores, Hace relación al control de las variables importantes (que se obtiene del análisis estructural) por parte de determinado grupo de actores, la influencia de estos actores dinámicos determina el comportamiento de las variables. El número de actores, según el autor puede situarse entre 10 y 20 componentes.

En ésta fase, se definen dos aspectos importantes: El primero se refiere al detalle completo de cada actor como sus fines, objetivos, proyectos, motivaciones, obligaciones y medios de acción, comportamiento pasado (Godet).

El segundo, el análisis de los mecanismos de acción sobre el resto de actores para ejecutar positivamente sus proyectos.

2.8.2. Identificación de los retos estratégicos y los objetivos relacionados, la confrontación de los actores por imponer sus fines, proyectos y acciones, develan la existencia de retos estratégicos sobre los cuales aparecen los objetivos de los actores que son en divergencia o convergencia.

2.8.3. Ubicar a cada actor en relación a los objetivos estratégicos (matriz de posiciones), para el efecto se puede utilizar una matriz de posiciones en la que se confrontan actores con posiciones.

2.8.4. Jerarquización para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas), profundizar el análisis de los actores frente a los objetivos, previamente jerarquizados, lo que conduce a determinar el grado de posicionamiento de cada actor.

2.8.5. Evaluación de fuerza de los actores, para el efecto plantea el diseño de una matriz de actores para lo cual hay que valorar los medios de acción por actor.

Con los mecanismos desarrollados se elabora un plano de influencia – dependencia

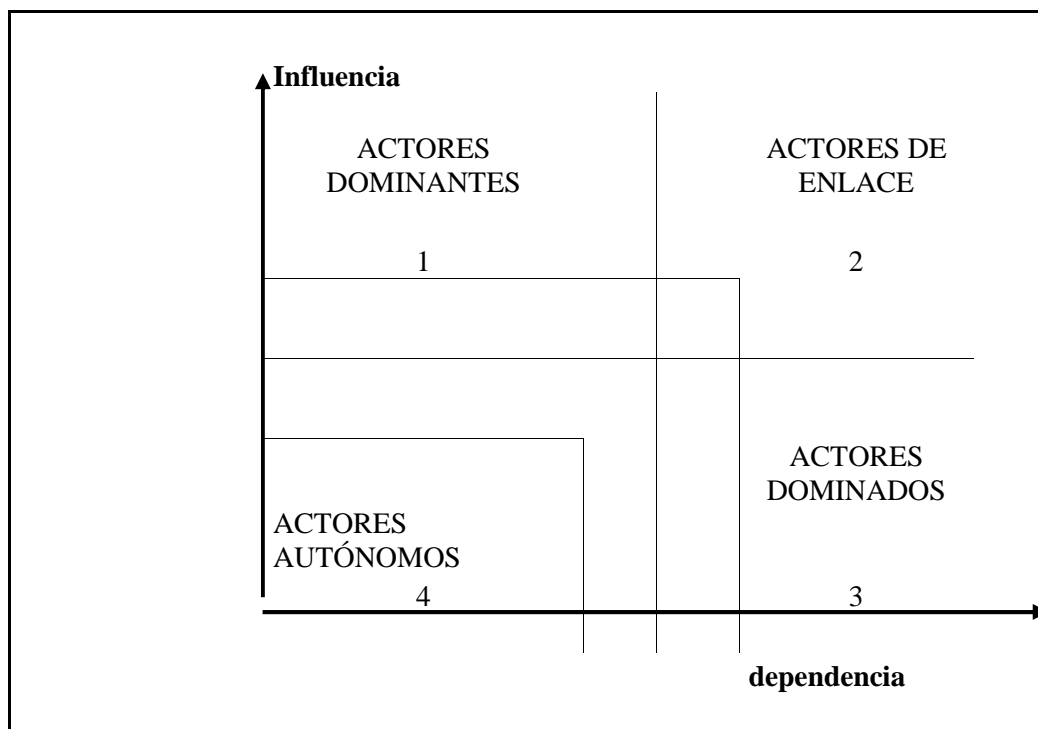


Figura 17. Plano de Influencia- Dependencia.

Fuente: Prospectiva Estratègica; Prospectiva y Metodo .(Godet Michell)

2.8.6. Integración de las relaciones de fuerza bajo el análisis de divergencias y convergencias, hace referencia a la integración de la relación de fuerza por actor con el impacto de su posicionamiento frente a los objetivos. Se obtiene nuevos planos de convergencias y divergencias entre los actores. Comparando el conjunto de gráficas se puede ver la variación de las alianzas y posibles conflictos.

2.8.7. Formulación de recomendaciones estratégicas y preguntas claves del futuro, finalmente, el método contribuye a la elaboración de preguntas importantes para la prospectiva y efectuar las correspondientes recomendaciones de carácter estratégico.

2.9. Método Sistema y Matriz de Impactos Cruzados (SMIC)

La exploración de los futuros posibles partiendo de muchas combinaciones

de las partes integrantes de un entorno, tiene que ser desarrollado por los investigadores involucrados en la prospectiva. Para el efecto, han utilizado y con mucha anterioridad el análisis morfológico.

Posteriormente, se elaboran nuevos métodos, que contribuyen al análisis para la reducción de la incertidumbre, uno de ellos el denominado Smic – Prob – Expert.

EL MÉTODO DE IMPACTOS CRUZADOS SMIC-PROB-EXPERT.-

Otro de los métodos importantes y muy útiles es el de los impactos cruzados probabilísticos que definen las hipótesis y sus probabilidades sencillas o condicionadas para lo que considera la relación entre eventos o hipótesis. La importancia del método es destacar los escenarios probables así como la combinación de hipótesis a excluir de manera inmediata.

En definitiva, el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), pretende evaluar las probabilidades de una serie de acontecimientos debido a la ocurrencia efectiva de alguno de ellos. Además, busca hacer un seguimiento de los futuros probables establecidos mediante el método de escenarios.

Fases que dispone el método:

1.- Formulación de hipótesis y elección de expertos.-

El primer paso consiste en seleccionar las hipótesis estratégicas, mismas que deben ser en un número promedio de seis. Como método de ayuda para la selección de las hipótesis se puede utilizar el método denominado El Ábaco de Regnier, mismo que define de una manera óptima las hipótesis necesarias. Por otro lado, es necesario la selección y participación de los expertos, que deben ser en un buen número.

2.- Probabilización de escenarios.-

Consiste en efectuar la combinación de las opiniones de los expertos de tal manera que sean óptimas con relación a probabilidades comunes y corrientes. El conjunto de combinaciones obtenidas, con la ayuda del software Smic, se jerarquizan las combinaciones, obteniendo los escenarios más probables.

2.10. CICLO PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.-

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart allá por 1920, su difusión y uso se al Dr. William E. Deming para el mejoramiento de la calidad del Japón a partir de los años 50. (Gestiopolis, 2010)

El PHVA forma parte del Kaizen, nombre que popularizó Masaaki Imai, sobre el milagro japonés de los 70 y en la versión americana del Control Total de la Calidad TCQ de Armand Feingembaun. El ciclo Deming es utilizado para la mejora continua. Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos consecutivos: (Manuel García P., 2010)

Implementar el ciclo permite una mejora integral de la competitividad, calidad del producto/servicio, reduciendo costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios. En la siguiente gráfica se visualiza el ciclo:

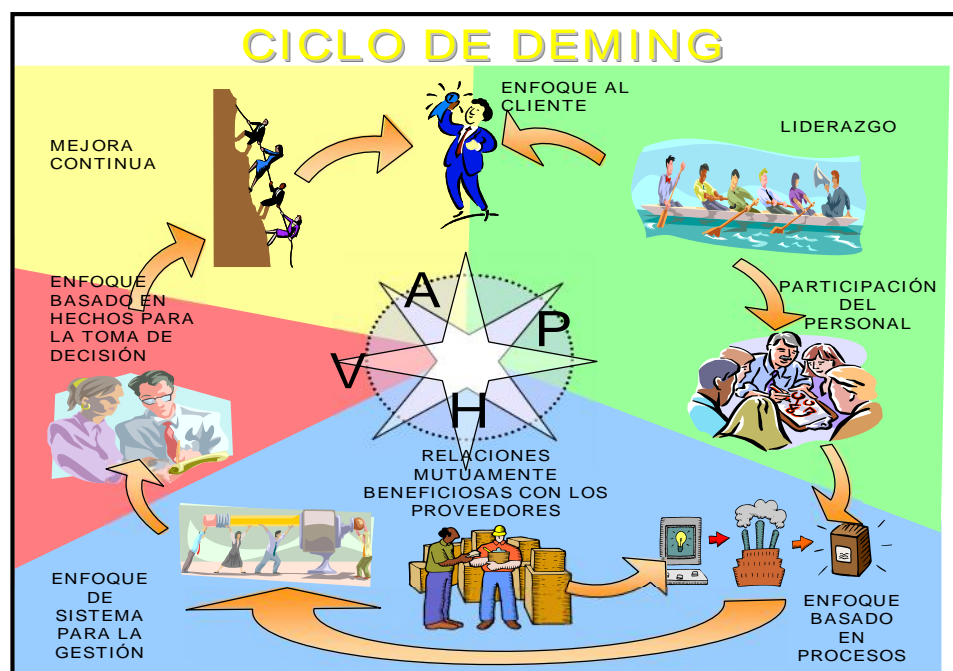


Figura 18. Ciclo de Deming.

Fuente: (Deming Recuperado http://sistemagestion.blogspot.com/2008_07_01_archive.html.05-SEP-010)

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS Y DESARROLLO PROSPECTIVO

3.1. Estado del arte o descripción actual de la organización

La Seguridad Social es un Derecho Humano fundamental de las personas, un elemento imprescindible y esencial de la sociedad, en virtud de que es un sistema de protección pública para cubrir al hombre y a la mujer contra todos los riesgos en su vida diaria y en el trabajo, de forma inmediata y esencial, proteger la existencia de los individuos, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia, en tal sentido, tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Este derecho humano, ha sido reconocido a través de la Historia por diversos estudios, Organizaciones Internacionales, y por la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

En la Constitución de la República del Ecuador Art. 34, se establece que “El derecho a la Seguridad Social es un derecho irrenunciable, de todas las personas y será deber y responsabilidad primordial del Estado”.

Por lo tanto el Estado se concibe como el principal y único protector de esta rama de la política socioeconómica, ya que los programas de Seguridad Social están incorporados en la planificación general del Estado. Sin embargo, no se ha logrado a través de tales políticas desarrollar e implementar un sistema de seguridad social justo y equitativo, en el cual las personas o ciudadanos tengan la atención que amerita.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) es un organismo autónomo, con finalidad social, con personería jurídica, patrimonio propio, y su finalidad es proporcionar la seguridad social al profesional militar, a sus dependientes y derechohabientes, a los aspirantes a

oficiales, aspirantes a tropa y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones y servicios sociales. (Congreso Nacional, Ley de Seguridad de las Fuerzas Armadas , 2011, p.1)

Las funciones del ISSFA son:

- Administrar los recursos humanos y financieros necesarios para atender los requerimientos establecidos en esta Ley y sus reglamentos
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los programas de seguridad social para los miembros de las Fuerzas Armadas
- Extender la cobertura y actualizar permanentemente el sistema de seguridad social
- Coordinar sus propios planes con los programas de desarrollo nacional relacionados con la seguridad social
- Planificar y ejecutar programas de capacitación, bienestar, rehabilitación y recreación
- Financiar programas de atención médica, provisión de medicinas, vivienda, educación y otros
- Adquirir los bienes necesarios para la consecución de sus finalidades
- Ejecutar los planes de inversión de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley y su Reglamento
- Celebrar contratos con personas naturales o jurídicas y convenios con organismos nacionales o internacionales para el cumplimiento de sus finalidades específicas
- Ejercer la acción coactiva en todos los actos y contratos en razón de los cuales se afecte su patrimonio
- Obtener del Estado, del Ministerio de Defensa Nacional y del asegurado, el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas establecidas en esta Ley.

Para su organización y funcionamiento, el ISSFA contará con: el nivel de dirección superior, constituido por el Consejo Directivo; el nivel de dirección ejecutiva, conformado por la Dirección General, Subdirección General y las direcciones de Bienestar Social, Prestaciones, Económico-Financiera y Administrativa; y, el nivel operativo constituido por los departamentos técnicos y administrativos dependientes de las direcciones. Son órganos de control,

asesoramiento y apoyo, la Auditoría Interna, la Comisión de Asesoramiento Técnico, la Junta de Calificación de Prestaciones y la Junta de Médicos Militares. (Congreso Nacional ,Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ;art 3 , 2011)

Actualmente al ISSFA se incorporó el Holding Dine, que constituye un grupo empresarial conformado cuyos objetivos apuntan a su participación directa y/o con el concurso del sector privado, nacional e internacional, en el desarrollo de proyectos industriales y productivos. Observando el mandato constitucional de apoyo al desarrollo social y económico del país, se inscribió en los siguientes ámbitos: autoabastecimiento de la Fuerzas Armadas; siderurgia, con la fundición y laminación de varillas de hierro para la construcción, en especial; automotriz, en el ensamblaje de vehículos utilitarios y de trabajo, para venta interna y para exportación; explosivos industriales; acuicultura, en la producción de camarones para la exportación; agroindustrial, para el cultivo de banano y productos no tradicionales de exportación; turismo, en el sector de la hotelería y minería, en proyectos de exploración y explotación polimetálicas.

Las actividades que tiene que cumplir el ISSFA se ha diversificado, la responsabilidad que tiene el nivel directivo para ejercer la administración se fundamenta en la aplicación de herramientas gerenciales que les permita conocer en forma oportuna las “tendencias en el futuro”.

Lo que se pretende con este trabajo es introducirnos en la estrategia prospectiva como la define Michel Godet, en su libro “De la anticipación a la acción”.

Las emergencias y/o urgencias “TIPICAS” en la Gestión de una organización tan amplia como el ISSFA, pueden desvirtuar completamente el rumbo o dirección hacia donde se quiere transitar como Institución. La importancia radica fundamentalmente en que es imprescindible que se establezcan estrategias que le permitan al nivel directivo del ISSFA avizorar el

porvenir, basándose en los escenarios que se pueden configurar, a fin de que se pueda anticipar a los acontecimientos y que se prepare mejor para ese futuro. De esta forma podrá alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de la seguridad social, brindar mejores prestaciones a la población militar, sobre todo mantener el equilibrio financiero que asegure o apalanque a la institución.

3.2. Tendencias mundiales generales y de seguridad social

Según Ernesto Murro, consultor externo de la OIT, “Las condiciones que se presentan a nivel mundial, sobre todo por los efectos generados de la globalización o mundialización, exige que se tomen medidas y políticas de ajuste estructural”.

Se puede observar que la mayoría de países en las diferentes regiones del mundo están analizando opciones de reforma de la seguridad social. Para unos la prioridad es superar el déficit fiscal, para otros compensar los efectos de los cambios demográficos o simplemente reordenar regímenes que han sido distorsionados por medidas de coyuntura. (Murro, 2004,p.9)

En América Latina en los próximos cincuenta años, la población tendrá un importante crecimiento, lo que implicará la generación de fuentes de trabajo que satisfagan la demanda de empleos. Será necesaria la creación de más de 121 millones de puesto de trabajo en un plazo de 25 años para absorber la nueva oferta de mano de obra y abatir el desempleo actual.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), millones de latinoamericanos corren el riesgo de terminar su vida viviendo en la pobreza si los países de la región no reforman sus sistemas de pensiones, según sus expertos las razones: una mayor esperanza de vida, una bajada importante de la natalidad y una alta informalidad del mercado laboral.

Las pensiones deben ser revisadas y se plantea este hecho gracias a los éxitos del desarrollo que ahora plantean este desafío. La esperanza de vida en América Latina ha subido drásticamente, si en 1970 el ciudadano medio no llegaba a los 60 años, en el 2005 ya superaba los 70 y su esperanza de vida sigue aumentando gracias a mejores dietas y avances médicos.

Estos cambios demográficos se deben a una tasa de natalidad que ha disminuido sustancialmente. Si en el año 2000 una pareja jubilada tenía como promedio 6 hijos, en el lustro de 2020 esta cifra no llegará a un promedio de 4 y en 2030 solo serán 3. Todo esto significa que habrá cada vez menos trabajadores e hijos para apoyar a las personas en sus últimos años de vida, aumentando así el riesgo de que en la vejez los ciudadanos caigan en situación precaria. (BID, 2011)

Durante el encuentro realizado en Alcalá de Henares (Madrid) 13 y 14 de mayo de 2010 entre la Unión Europea, América Latina y Caribe Sobre Coordinación De Regímenes De Seguridad Social: Reunión De Ministros Y Máximos Responsables De Seguridad Social. Realizado, se llegó a la conclusión de que es necesario consolidar sistemas de Seguridad Social financieramente sostenibles, fortaleciendo los regímenes contributivos y proporcionando una protección social básica y progresivamente suficiente al conjunto de sus ciudadanos. Se determinó la existencia de desafíos comunes que afrontar, como la adecuación de los sistemas de seguridad social a los procesos de envejecimiento demográfico, la sostenibilidad financiera de los sistemas a medio y largo plazo, a la lucha contra la exclusión social y la informalidad. Además están conscientes de que los procesos de integración subregional, regional e interregional que se están produciendo a nivel mundial, están siendo acompañados por el desarrollo de normas de coordinación en materia de Seguridad Social, siendo de interés común el conocimiento con mayor profundidad de las citadas normas, sus implicaciones e interrelaciones. (Jiménez, 2013,p.10)

El panorama que se presenta en materia de seguridad social es claro, tomando en consideración que esta debe cubrir a si no a todos por lo menos a la mayoría de la población de un país, de acuerdo a los datos generados por

el BID, estima que en la región un 43 por ciento de los trabajadores asalariados no están cubiertos por un sistema de pensión, por ejemplo, en México hay 22 millones de asalariados pero sólo unos 14 millones están en la Seguridad Social.

Es fundamental aumentar la cobertura de la seguridad social pero la gran interrogante es ¿cómo?, de la misma manera los retos para el sistema de pensiones son claros, pero las soluciones todavía están por analizarse. Hay que entender que los sistemas de seguridad social se manejan a largo plazo, con criterios netamente técnicos y no depender de coyunturas políticas temporales.

Una variable clave para el éxito en la actualidad es incluir la tecnología en la modernización y mejora de los Sistemas de Seguridad Social incorporando elementos importantes relativos a la administración electrónica y la transmisión electrónica de datos en todos los procesos de gestión, tanto de ingresos como de control de la información interna como a los asegurados.

Los temas relativos a la Seguridad Social, están cobrando mayor relevancia internacional, justamente por los efectos de la globalización, ya que por los flujos migratorios entre los diferentes países, hace necesario que se considere como una política de estado prioritaria a la seguridad social y tomar en cuenta los elementos necesarios para alcanzar la cohesión social.

3.3. Factores de cambio o variables implícitas

3.3.1. Desarrollo de la matriz para encontrar elementos de análisis o identificación de variables significativas:

Tabla 2

Árbol de competencias De Marc Giget

ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET			
	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
Raíz: Cualidades, (Labores realizadas, "saber hacer"), en el pasado, presente y futuro	PROPORCIONAR SEGURIDAD SOCIAL A LOS AFILIADOS Y FAMILIARES EN PRIMER GRADO (ESPOSA, HIJOS Y PADRES DEL AFILIADO)	PROPORCIONAR SEGURIDAD SOCIAL A LOS AFILIADOS Y FAMILIARES EN PRIMER GRADO (ESPOSA, HIJOS)	PROPORCIONAR SEGURIDAD SOCIAL A LOS AFILIADOS Y FAMILIARES EN PRIMER GRADO (ESPOSA, HIJOS)
Tronco: COMPETENCIAS Cómo está respecto de la Organización, Tecnología y Finanzas en el pasado, presente y futuro	PROCESOS INDEPENDIENTES	GESTIÓN POR PROCESOS	ESTRUCTURA CON TENOLOGÍA DE PUNTA
	DEPARTAMENTALIZACIÓN NO INTEGRADA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	OPTIMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE MEJORA CONTINUA
	BUROCRACIA GENERALIZADA	ALIANZAS CON INSTITUCIONES MÉDICAS PARA ATENCIÓN AL CLIENTE	OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS
	FINACIAMIENTO BASADO EN LA NECESIDAD COYUNTURAL Y CUBIERTO CON RECURSOS DE CORTO PLAZO (SOCIOS)	OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS	CERTIFICACIÓN DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
		ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO BASADO EN LA FUSIÓN DE ENTIDADES PRODUCTIVAS Y RECURSOS DE CORTO PLAZO (SOCIOS)	GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO MEDIANTE LA OPTIMIZACIÓN DE PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN
Ramas: Servicios, productos, mercados. En el pasado, presente y futuro	SERVICIO DIRIGIDO AL DÍA A DÍA	ATENCIÓN PERSONALIZADA	SERVICIOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA
	ATENCIÓN COYUNTURAL	PRÉSTAMOS AGILES	
	SERVICIO LENTO Y BUROCRÁTICO	CALIDAD EN EL SERVICIO	

Nota:Fuente: Archivos del ISSFA.

Tabla 3

Cambios esperados para el futuro

Matriz de cambios esperados para el futuro (tecnológicos, económicos, sociales y organizacionales)		
Presentidos (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)	Anhelados (deseamos que ocurran)	Temidos (Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA LIMITADA	LIDER EN EL ÁMBITO SOCIAL EN SUDAMÉRICA	POSIBILIDAD GUBERNAMENTAL DE IMPONER NUEVAS POLÍTICAS
SOBREPOBLACIÓN DE LOS PENSIONISTAS, DERECHO-HABIENTES Y DEPENDIENTES	DISPONER DE UNIDADES HOSPITALARIAS DE EXCELENCIA EN EL ASPECTO TECNOLÓGICO COMO DEL SERVICIO	RIESGO DE QUE EL ISSFA, NO ALCANCE A CUBRIR CON SUS OBLIGACIONES RESPECTO DE LOS AFILIADOS POR EL INCREMENTO EXCESIVO DE PERSONAL DE PASIVOS EN RELACIÓN CON LOS ACTIVOS
NECESIDAD DE REALIZAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPLEANDO OTRAS HERRAMIENTAS PARA ESTABLECER UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROACTIVO	COBERTURA TOTAL DEL ASEGURADO	RIESGO DEL CAPITAL INVERTIDO
INCORPORACIÓN DEL HOLDING DINE A LOS ACTIVOS DEL ISSFA	INCREMENTO DEL PRESUPUESTO POR LA GESTIÓN PRODUCTIVA POSITIVA DEL HOLDING DINE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NO ACORDES CON LA REALIDAD ACTUAL DEL ISSFA
<i>Presentir: intuir, conjeturar</i>	<i>Anhelar: desear, apetecer</i>	<i>Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo</i>

Nota:Fuente: Archivos del ISSFA.

Tabla 4

Matriz DOFA.

Matriz Dofa-ISSFA	
Internos (Fortalezas)	Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)
Confianza de los afiliados	Política gubernamental de Apoyo al fortalecimiento de FFAA.
Base legal respaldada por la Constitución de la República	Plan Económico y Social del Gobierno
Respaldo presupuestario de los socios	Existencia de mercados atractivos para la inversión
Credibilidad Institucional	Aprovechamiento y explotación de la tecnología y telecomunicaciones disponibles en FF.AA.
Planificación Estratégica y Organización estructurados	Posibilidad de Actualizar el Marco Jurídico Institucional
Herramientas y normativa de RR.HH.	Aprobación de nuevas leyes en poder Legislativo y Ejecutivo
Autonomía en su gestión (Personería Jurídica.	Incorporación del ISSFA al Sistema Nacional de Salud
Distribución geográfica de agencias a nivel nacional (Regionales y Agencias)	Políticas de Bienestar y Seguridad Social por parte del Estado
Inversión en proyectos de desarrollo	Existencia de herramientas modernas de Gestión
Nexo con Fuerzas Armadas como socio estratégico	Impulso del Gobierno al desarrollo tecnológico de las instituciones del estado
Nivel de Liquidez	Flexibilidad, adaptabilidad y portabilidad de la Tecnología y las telecomunicaciones
Internos (Debilidades)	Del entorno nacional y mundial (Amenazas)
Deficit Actuarial (RIM)	Inestabilidad política y social en el país
Marco Jurídico desactualizado que no permite el mejoramiento de la gestión	Nivel de empleo
Desconcentración de servicios a nivel nacional (Agencias)	No existe una cultura de prevención de enfermedades crónicas y contagiosas (SIDA, Hepatitis B, etc) en la población
Integración de la Institución con otras organizaciones NO HAY INTEGRACIÓN	Incremento de las tasas de morbilidad y mortalidad
INFORMATICA CON MIDENA-MOVILIZACIÓN-	
Determinación de demandas del cliente y Medición de satisfacción.	Tensión y Conflictos en la Frontera Norte
Automatización de procesos con el uso de Sistemas de Información modernos.	Continuos cambios en la Cúpula Militar
Gestión administrativa eficiente con proveedores DE SALUD MILITAR Y PRIVADOS y organismos relacionados.	Recorte de la asignación presupuestaria por parte del Estado
Renovación y actualización de infraestructura tecnológica.	Riesgo financiero por la inestabilidad del mercado internacional
Interconexión a nivel nacional a través del uso de Redes y sistemas de comunicaciones	
Portal WEB transaccional para uso de servicios en línea, difusión de información y comunicación con los afiliados. SE TIENE EL DISEÑO PERO NO SE HA PUESTO EN PRODUCCIÓN	
Cobertura de los Servicios Sociales para los afiliados, CENTRO GERONTOLÓGICOS, INFANTILES, TURISMO, ALBERGUES PARA INDIGENTES	

Nota : Fuente, Archivos del ISSFA.

Tabla 5
Estereotipos.

Estereotipos			
Estereotipos relacionados con el ISSFFA	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
EL ASEGURADO ES FUENTE DE RECURSOS AÚN FALLECIDO	ESTADÍSTICAS EXISTENTES	POR LA CONVIVENCIA EN EL ÁMBITO SOCIAL	ESTABILIDAD ECONÓMICA DEL ISSFFA
EL ISSFFA MANTIENE Y ASEGURA A ESPOSA E HIJOS	ESTADÍSTICAS EXISTENTES	POR LA CONVIVENCIA EN EL ÁMBITO SOCIAL	ESTABILIDAD ECONÓMICA DEL ISSFFA
LOS PRÉSTAMOS DEL ISSFFA SON MEJORES QUE LOS DEL IESS	LOS MONTOS Y AGILIDAD EN LA ENTREGA DE LOS MISMOS	POR LA CONVIVENCIA EN EL ÁMBITO SOCIAL	NINGUNO

Nota : Fuente: Archivos del ISSFA.

3.4. Selección de variables estratégicas

3.4.1. Listado de Variables Estratégicas

Tabla 6

Selección de variables estratégicas.

VARIABLES ESTRATÉGICAS			
N°		N°	
1	SEGURIDAD SOCIAL	13	CREDIBILIDAD
2	GESTIÓN POR PROCESOS	14	MARCO LEGAL
3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15	INVERSIONES
4	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	16	IMAGEN INSTITUCIONAL
5	RECURSOS HUMANOS	17	CONTINUIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
6	ATENCIÓN PERSONALIZADA	18	INGERENCIA POLÍTICA
7	PRÉSTAMOS	19	CANTIDAD DE DEPENDIENTES
8	SERVICIOS	20	ESTADÍSTICAS
9	RECURSOS ECONÓMICOS	21	ESTABILIDAD ECONÓMICA
10	LIDERAZGO	22	COBERTURA
11	DEMANDA DE LOS PENSIONISTAS, DERECHO-HABIENTES Y DEPENDIENTES	23	CANTIDAD DE PENSIONADOS
12	INFRAESTRUCTURA	24	CANTIDAD DE DERECHO-HABIENTE

Nota.Fuente: Archivos del ISSFA.

3.4.2. Análisis Estructural mediante el Método MIC-MAC (Influencia o dependencia de variables).-

Godet en su libro De la Anticipación a la Acción, anota lo siguiente: “no se debe confundir escenarios con prospectiva”. No se debe confundir escenarios con prospectiva, ya que un escenario no es la realidad futura, sino “un medio de representación de esa realidad”, proponiendo una acción en el presente con la luz de los futuros posibles y deseables.

Entonces la aplicación del software, que permite la relación de variables, se encuentra sustentado en lo que previamente han opinado los expertos.

Es necesario puntualizar que al estudio se han incorporado variables que caracterizan al problema en estudio y su contexto. Para identificar a las variables se ha acudido a personal especializado y expertos en el tema, en este caso el Jefe de la Unidad de Planificación y Doctrina del ISSFFA, el Ing. Manolo Pachacama, quien direccionó la selección de las variables. Se escogió analizando desde el punto de vista legal, político, tecnológico, incluyendo variables desde el punto de vista económico y social, de esta manera se asegura la idoneidad y la integralidad de los resultados.

➤ Matriz de Influencias Directas (MID)

Esta Matriz describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema, en este caso del ISSFFA.

Tabla 7:

Matriz de Relaciones Directas.

	1 : SEGSO	2 : GESPRO	3 : PLANEST	4 : ALIANEST	5 : RRHH	6 : ATENPER	7 : PREST	8 : SERV	9 : RECECON	10 : LIDERZ	11 : DEMANPENS	12 : INFRAES	13 : CREDIB	14 : MARCLEG	15 : INVERS	16 : IMAGINST	17 : CONTINPERS	18 : INGEPOLIT	19 : CANTDEPEN	20 : ESTADIST	21 : ESTBECON	22 : COBERT	23 : CANTPENS	24 : CANTDEHAB
1 : SEGSO	0	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	1	0	3	0	2	2	3	3
2 : GESPRO	2	0	1	1	3	2	2	3	1	2	0	0	1	1	1	2	2	0	0	1	1	2	0	0
3 : PLANEST	2	3	0	3	2	1	2	3	2	2	2	1	2	0	2	3	2	0	1	0	2	3	2	2
4 : ALIANEST	2	2	1	0	0	0	2	0	1	1	2	0	1	0	2	2	0	0	0	0	2	3	2	2
5 : RRHH	2	2	1	0	0	2	0	3	1	1	1	0	2	0	0	3	2	0	0	0	1	0	0	2
6 : ATENPER	0	1	0	0	2	0	1	3	0	1	1	0	2	0	0	3	1	0	1	0	0	1	2	2
7 : PREST	2	0	3	1	0	0	0	3	3	0	2	0	2	0	2	3	0	2	2	3	2	1	0	0
8 : SERV	3	2	2	3	2	3	3	0	1	2	2	1	3	1	0	0	0	2	1	2	3	2	2	2
9 : RECECON	3	0	2	3	0	0	3	2	0	1	1	0	2	0	3	1	0	2	1	3	3	2	2	2
10 : LIDERZ	3	3	3	2	3	1	0	3	0	0	1	0	3	0	3	3	1	0	2	3	2	0	0	0
11 : DEMANPENS	1	0	3	1	0	2	2	3	2	0	0	2	2	1	1	2	1	1	1	0	1	2	0	0
12 : INFRAES	2	0	2	0	2	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
13 : CREDIB	3	1	2	1	0	2	2	3	0	1	1	0	0	0	2	2	0	0	1	2	1	2	1	1
14 : MARCLEG	2	1	2	1	0	0	2	2	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
15 : INVERS	3	0	2	2	0	0	3	3	2	1	0	2	1	1	0	1	0	0	1	2	2	1	0	0
16 : IMAGINST	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1
17 : CONTINPERS	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
18 : INGEPOLIT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
19 : CANTDEPEN	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
20 : ESTADIST	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
21 : ESTBECON	1	0	2	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
22 : COBERT	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
23 : CANTPENS	1	0	1	1	0	1	2	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
24 : CANTDEHAB	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Nota. Fuente: Archivo del ISSFA.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencial

En la matriz anterior se puede apreciar las relaciones directas entre variables, arrojando como resultado la motricidad o dinámica en sentido horizontal (fila sobre columna) y la dependencia que tienen estas en sentido vertical (columna sobre la fila).

Tabla 8:

Matriz de Valoración Relaciones.

N°	VARIABLE	TOTAL DE LINEAS	TOTAL DE COLUMNAS
1	SEGURIDAD SOCIAL	46	39
2	GESTIÓN POR PROCESOS	26	21
3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	42	33
4	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	26	26
5	RECURSOS HUMANOS	21	19
6	ATENCIÓN PERSONALIZADA	21	21
7	PRÉSTAMOS	31	32
8	SERVICIO	43	44
9	RECURSOS ECONÓMICOS	34	20
10	LIDERAZGO	36	17
11	DEMANDA DE LOS PENSIONISTAS, DERECHO-HABIENTES Y DEPENDIENTES	28	18
12	INFRAESTRUCTURA	14	11
13	CREDIBILIDAD	28	28
14	MARCO LEGAL	16	9
15	INVERSIONES	27	22
16	IMAGEN INSTITUCIONAL	12	34
17	CONTINUIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	11	15
18	INGERENCIA POLÍTICA	13	3
19	CANTIDAD DE DEPENDIENTES	11	19
20	ESTADÍSTICAS	5	11
21	ESTABILIDAD ECONÓMICA	13	26
22	COBERTURA	8	32
23	CANTIDAD DE PENSIONADOS	13	18
24	CANTIDAD DE DERECHO-HABIENTES	11	18
	Totales	536	536

Nota. Fuente: Archivo del ISSFA.

La matriz anterior nos demuestra que a mayor valor de la relación entre variables en sentido horizontal quiere decir que la variable es altamente dinámica, así se demuestra en el cuadro anterior con la variable Seguridad Social que tiene una puntuación de 46, demostrando una alta motricidad o dinámica sobre el resto de variables.

En cambio en cuanto a la dependencia, la variable Servicios tiene una puntuación de 44, lo que evidencia una alta dependencia con respecto del resto de variables.

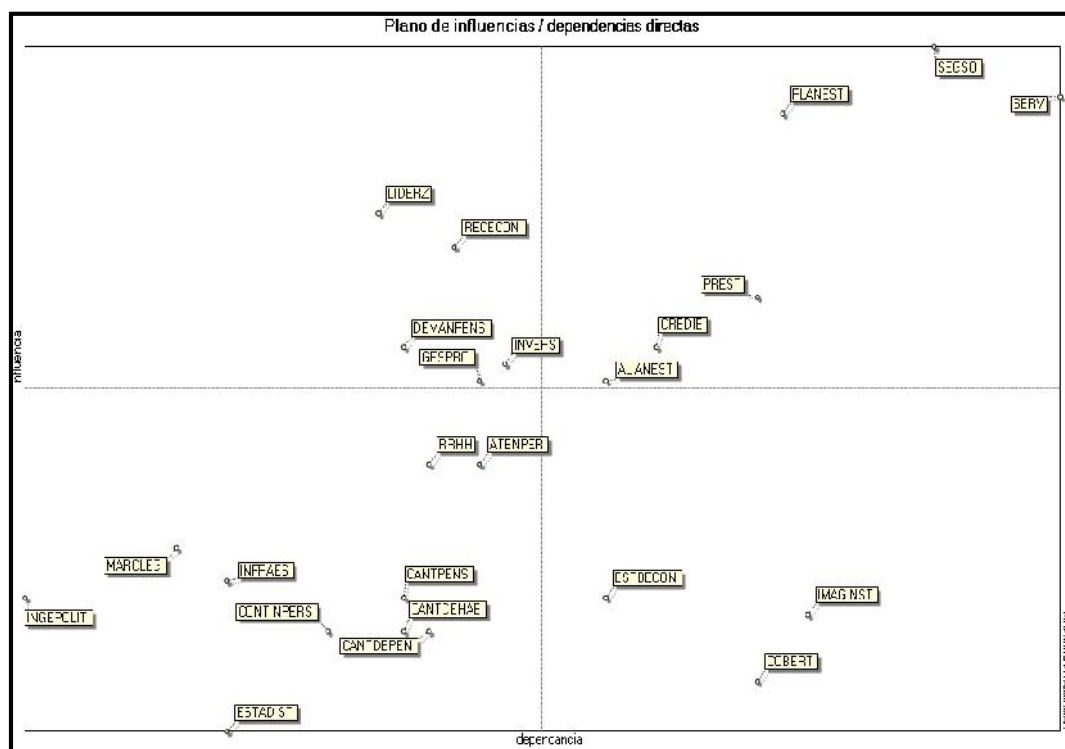


Figura 19. Planos de Influencias/ Dependencias Directas.

Fuente: Archivos del ISSFA.

En esta plano podemos determinar las relaciones de las variables en los diferentes cuadrantes: en el superior derecho se encuentran las VARIABLES DE ENLACE o las más influyentes y más dependientes; en el inferior derecho se encuentran las VARIABLES DE SALIDA o menos influyentes y más dependientes; en el superior izquierdo se encuentran las VARIABLES DE ENTRADA o altamente influyentes y

menos dependientes y finalmente en el cuadrante inferior izquierdo se encuentran las VARIABLES AUTÓNOMAS o menos influyente y menos dependientes.

En el MICMAC, las variables motor o dinámicas que permitirán definir los objetivos estratégicos adecuados se definen en el cuadrante superior derecho y en orden de su importancia son: Seguridad Social, Servicio, Planificación Estratégica, Préstamos, Credibilidad y Alianzas Estratégicas.

En cambio las variables menos estratégicas, que no van a cumplir un papel preponderante en orden descendente de mayor a menor importancia son: Atención personalizada, Recursos Humanos, Cantidad de pensionados, Cantidad de derecho habientes, Cantidad de dependientes, Continuidad del personal administrativo, Infraestructura, Marco Legal, Estadísticas e Ingerencia política.

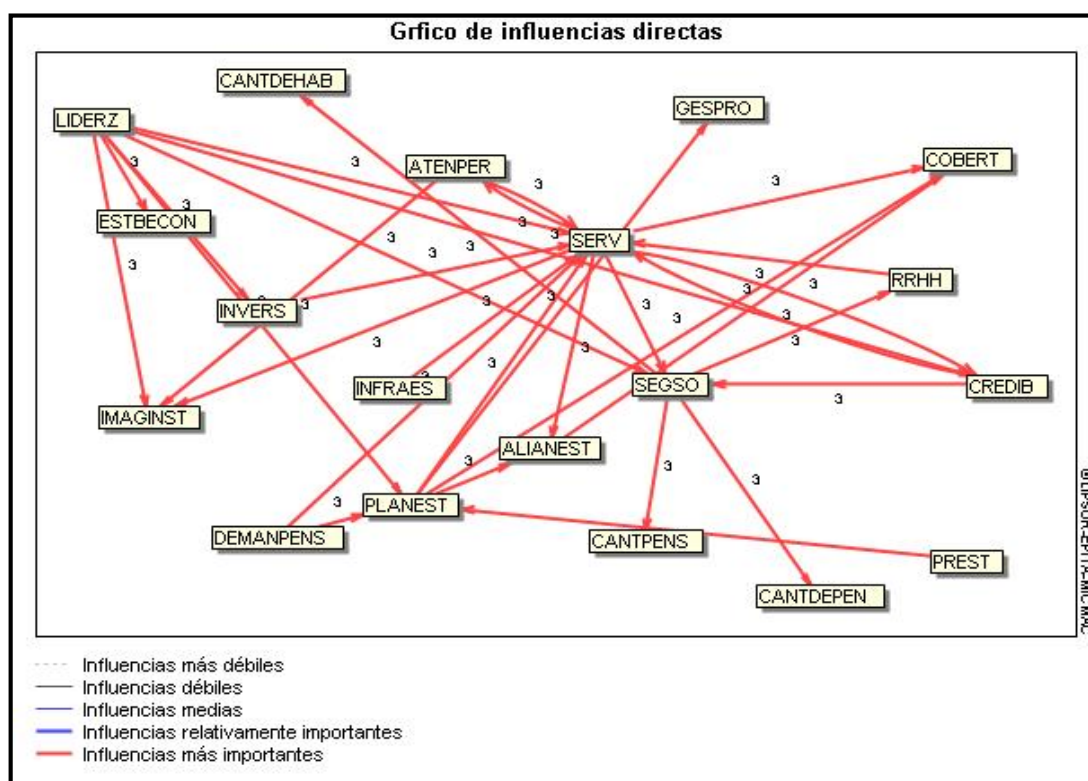


Figura 20 . Gráfico de Influencias Directas.

Fuente: Archivos del ISSFA.

Si analizamos el gráfico anterior, podemos determinar las variables más influyentes con respecto de las demás. Así como la variable Liderazgo, influye fuertemente sobre algunas variables tales como: Servicios, Estabilidad Económica, Credibilidad, Planificación Estratégica, Seguridad Social, Inversiones e Imagen Institucional; esto significa que el Liderazgo constituye una variable muy influyente dentro de la organización ya que interviene sobre algunas variables que también son importantes.

Caso contrario analizamos a la variable Servicios, que es una variable altamente influyente así como también muy dependiente; las variables a las que esta influye son: Atención Personalizada, Gestión por Procesos, Cobertura, Credibilidad, Seguridad Social, Alianzas Estratégicas, Imagen Institucional; por otro lado las variables de las que depende significativamente son: Atención personalizada, Recursos Humanos, Credibilidad, Planificación Estratégica, Demanda de los Pensionistas- Derecho habientes y Dependientes, Inversiones.

El análisis realizado en líneas anteriores, confirma las conclusiones obtenidas al analizar el Plano de Influencias Dependencias Directas, con la ubicación de las variables en los diferentes cuadrantes.

➤ **Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)**

Esta matriz confirma el análisis que se realiza con la matriz MID, considerando todas las relaciones que se podrían establecer para el efecto se multiplica la matriz por sí misma, arrojando los mismos resultados.

Por lo tanto las conclusiones sobre motricidad y dependencia de las variables son las analizadas anteriormente.

Tabla 9:

Matriz de Influencias Directas Potenciales.

	1:SEGO	2:GESPRO	3:PLANEST	4:ALIANEST	5:RRHH	6:ATENPER	7:PREST	8:SERV	9:RECECON	10:LIDERZ	11:DEMANPENS	12:INFRAES	13:CREDIB	14:MARCLEG	15:INVERS	16:IMAGINST	17:CONTINPERS	18:INGEPOLIT	19:CANTDEPEN	20:ESTADIST	21:ESTBECON	22:COBERT	23:CANTPENS	24:CANTDEHAB
1: SEGURIDAD SOCIAL	0	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	1	0	3	0	2	2	3	3
2: GESTIÓN POR PROCESOS	2	0	1	1	3	2	2	3	1	0	0	0	1	1	1	2	2	0	0	1	1	2	0	0
3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2	3	0	3	2	1	2	3	2	2	2	1	2	0	2	3	2	0	1	0	2	3	2	2
4: ALIANZAS ESTRATÉGICAS	2	2	1	0	0	0	2	0	1	1	2	0	1	0	2	2	0	0	1	0	2	3	2	2
5: RECURSOS HUMANOS	2	2	1	0	0	2	0	3	1	1	1	0	2	0	0	3	2	0	0	0	1	0	0	0
6: ATENCIÓN PERSONALIZADA	0	1	0	0	2	0	1	3	0	1	1	0	2	0	0	3	1	0	1	0	0	1	2	2
7: PRÉSTAMOS	2	0	3	1	0	0	0	3	3	0	2	0	2	0	2	3	0	0	2	2	3	2	1	0
8: SERVICIOS	3	2	2	3	2	3	3	0	1	2	2	1	3	1	0	3	0	0	2	1	2	3	2	2
9: RECURSOS ECONÓMICOS	3	0	2	3	0	0	3	2	0	1	1	0	2	0	3	1	0	0	2	1	3	3	2	2
10: LIDERAZGO	3	3	3	2	3	1	0	3	0	0	1	0	3	0	3	3	1	0	0	2	3	2	0	0
11: DEMANDA DE LOS PENSIONISTAS, DERECHO- HABIENTES Y DEPENDIENTES	1	0	3	1	0	2	2	3	2	0	0	2	2	1	1	2	1	1	1	0	1	2	0	0
12: INFRAESTRUCTURA	2	0	2	0	2	0	0	3	2	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0
13: CREDIBILIDAD	3	1	2	1	0	2	2	3	0	1	1	0	0	0	2	2	0	0	1	2	1	2	1	1
14: MARCO LEGAL	2	1	2	1	0	0	2	2	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
15: INVERSIONES	3	0	2	2	0	0	3	3	2	1	0	2	1	1	0	1	0	0	1	2	2	1	0	0
16: IMAGEN INSTITUCIONAL	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1
17: CONTINUIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0
18: INGERENCIA POLÍTICA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
19: CANTIDAD DE DEPENDIENTES	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
20: ESTADÍSTICAS	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
21: ESTABILIDAD ECONÓMICA	1	0	2	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
22: COBERTURA	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
23: CANTIDAD DE PENSIONADOS	1	0	1	1	0	1	2	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
24: CANTIDAD DE DERECHO- HABIENTE	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0

Nota. Fuente: Archivo del ISSFA. Elaboración: Los Autores. Las influencias se puntúan en la escala: 0: Sin influencia, 1: Débil, 2: Media, 3: Fuerte

En esta matriz se relacionan las variables en el sentido vertical y horizontal, y, se establece la valoración de acuerdo al criterio del analista que coloca los valores de la escala.

➤ **Plano de Influencias/Dependencias Indirectas Potenciales:**

Después de realizar un análisis directo de las variables, es necesario estudiar las relaciones indirectas que pueden surgir entre estas variables. Las influencias indirectas se obtienen después de la elevación en potencia de la matriz. Esta multiplicación detecta las influencias indirectas entre las variables, las mismas que no se pudieron detectar con el mecanismo de relación directa y que muchas veces pueden ser más importantes.

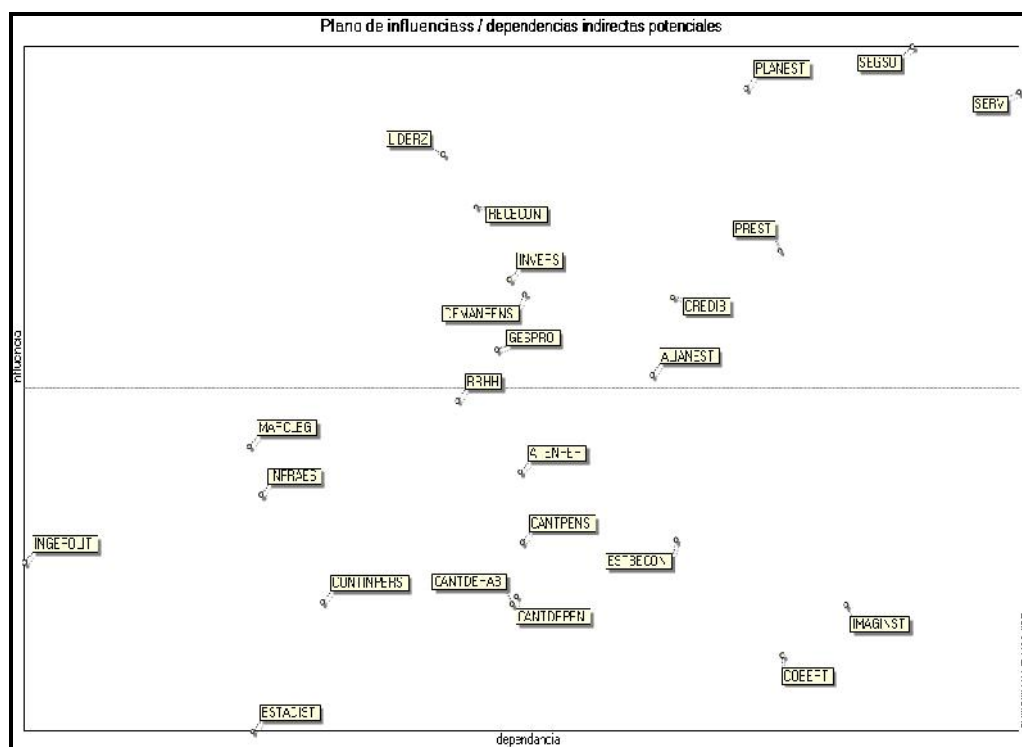


Figura 21 . Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales.

Fuente: Archivos del ISSFA.

En este plano se organizan las variables estratégicas en los cuadrantes, de acuerdo a la influencia indirecta que tienen entre sí.

En el cuadrante superior derecho se observa las variables que son más influyentes y más dependientes en forma indirecta y que de acuerdo al análisis se tiene:

Seguridad Social, Servicios, Planificación Estratégica, Prestaciones, Credibilidad, Alianzas Estratégicas, Demanda de los Pensionistas- Derecho habientes y Dependientes.

En el cuadrante inferior izquierdo aparecen las variables menos estratégicas del conjunto, o sea las menos influyentes y menos dependientes y que son: Recursos Humanos, Marco Legal, Infraestructura, Cantidad de Derecho-habientes, Cantidad de Dependientes, Continuidad del personal administrativo, Estadísticas e Ingerencia Política.

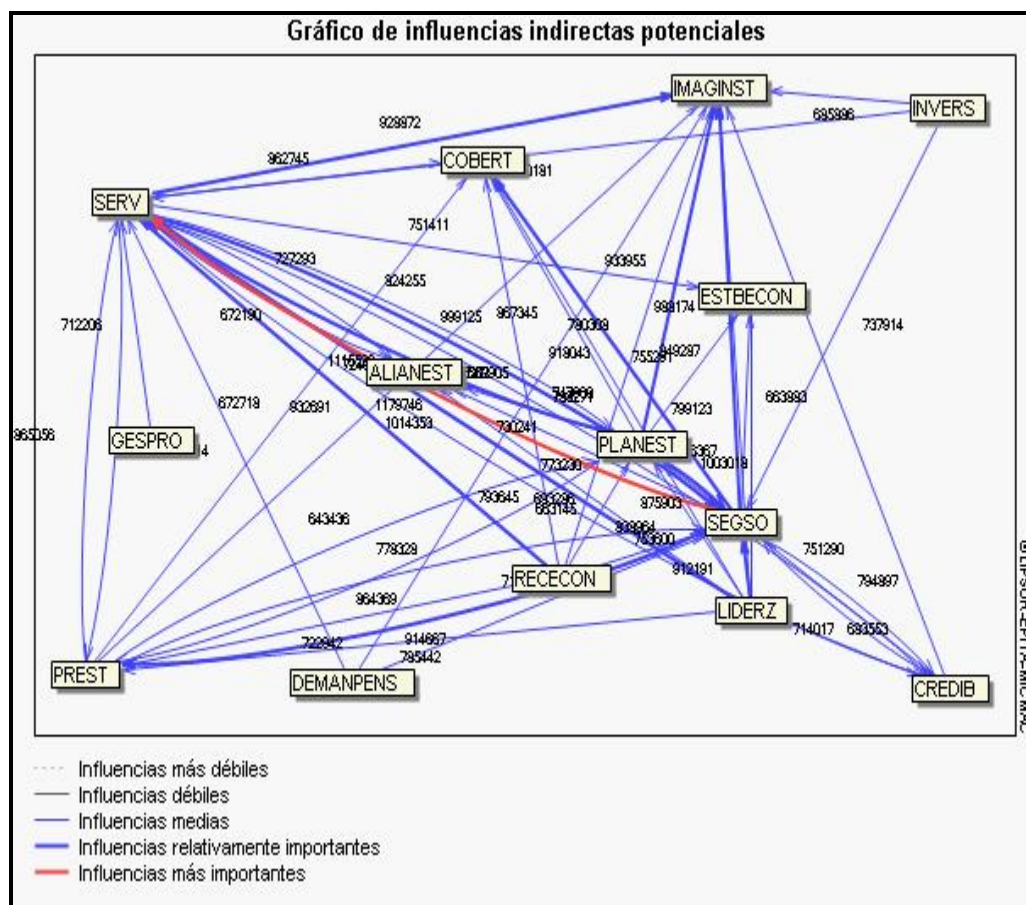


Figura 22. Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales.

Fuente: Archivos del ISSFA.

En el gráfico anterior se presentan las influencias indirectas entre las variables, arrojando los siguientes resultados: la influencia indirecta más importante se establece desde la variable Seguridad Social a la variable Servicios; las influencias

relativamente importantes se presentan desde la variable Seguridad Social a las variables: Cobertura, Imagen Institucional y Prestaciones; las influencias medias podemos determinar desde la variable Inversión a la variable Seguridad Social; y las influencias débiles entre otras, se puede observar desde la variable Servicios a las variables Credibilidad, Cobertura, Estabilidad Económica y Prestaciones. Otra influencia débil se presenta desde la variable Recursos Económicos a las variables Seguridad Social, Imagen Institucional, Planificación Estratégica, Prestaciones y Cobertura.

3.5. Selección de hipótesis o retos

Con el objeto de ampliar el análisis de variables se procede al establecimiento de hipótesis o retos, que constituye un mecanismo para el análisis del comportamiento de las variables estratégicas, y que son influenciadas por los actores a favor o en contra de la operatividad de la variable.

3.5.1. Desarrollo del Ábaco de Régnier

Para iniciar con el análisis mediante el Ábaco de Régnier, primeramente se debe seleccionar aproximadamente seis variables estratégicas, las más significativas y plantear varias hipótesis para cada variable, posteriormente se selecciona tres hipótesis por cada variable y se procede al análisis o calificación por parte de los expertos; obteniendo como resultado las hipótesis más recomendables por su grado de importancia, lo que se visualiza en el gráfico siguiente:

ÁBACO DE RÉGNIER				
Muy Recomendable				
Recomendable				
Duda				
Poco Recomendable				
No Recomendable				
Sin Respuesta				
01 • Qué la evaluación en el cumplimiento de los objetivos, mejore la calidad del servicio a un 90 %				
09 • Una planificación estratégica que permita alcanzar las metas establecidas en un 90% al 2016				
02 • Que la gestión óptima de los procesos en un 100 % permita generar mayor eficiencia y efectividad en la administración de los recursos				
03 • Que el servicio de salud abarque a todos sus asegurados y dependientes en un 100 %				
04 • Que la seguridad social de las FF. AA. se vea fortalecida con el 100% de los aportes económicos de sus empresas, permitiendo una mayor cobertura social				
05 • Que el crecimiento poblacional del personal en servicio activo, por el incremento de años de servicio en los grados, incremente la captación de recursos económicos en un 10 %				
13 • Tener una credibilidad de aceptación del 100% al 2016				
15 • Alcanzar una imagen institucional del 100 %				
07 • Una planificación estratégica que permita atender al 100 % de sus asegurados				
10 • Si mejoramos las inversiones en un 10%, se generará mayor capacidad crediticia				
11 • Al disponer de mayores recursos, se puede disminuir la tasa de interés para préstamos a un 6,5 %				
14 • Ser la mejor institución de seguridad social del país y Sur América				
08 • Una planificación estratégica que abarque todos los servicios sociales				
12 • Que mejorando los procesos de atención al cliente, se disminuirá el tiempo de ciclo de entrega de concesión de los créditos en un 80 %				
06 • Que el Estado no de cumplimiento con los aportes establecidos por la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, reduciendo la capacidad del ISSFA a un 80% de las actuales capacidades en la atención a las necesidades socialmente reconocidas				

Figura 23 . ÁBACO DE RÉGNIER.

Fuente: Archivos del ISSFA.

Si analizamos los resultados obtenidos en el gráfico anterior, se deduce que el reto N° 1 que plantea: “Qué la evaluación en el cumplimiento de los objetivos, mejore la calidad del servicio a un 90 %”, es el más importante de acuerdo al criterio de los expertos. Siguiéndole en orden de importancia los retos N° 9 y N° 2 y así sucesivamente con el resto de retos impuestos.

Posteriormente se selecciona de acuerdo al criterio de los expertos, los cinco (05) retos, que se consideren los más trascendentales que pueden considerarse o van a incidir en los escenarios propuestos para la planificación estratégica; los mismos que se encuentran coloreados en azul en el gráfico anterior.

3.6. Juego de actores o relación entre involucrados:

A partir de los resultados obtenidos en el Ábaco de Régnier, con los retos más significativos, se procede a relacionarlos con los involucrados a favor y en contra, obteniendo de esta manera las estrategias que se deberá establecer para contrarrestar los planteamientos de los actores que están en contra.

3.6.1. Desarrollo de la matriz Juego de Actores.-

JUEGO DE ACTORES			
VARIABLE		RETO	
SERVICIOS		Qué la evaluación en el cumplimiento de los objetivos, mejore la calidad del servicio a un 90 %	
actores a favor de este reto			
ISSFA	+	DEPENDIENTES	Jugadas de los actores a favor de este reto
PENSIONISTA	+	DERECHO-HABIENTES	EVALUACIÓN CONTÍNUA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
actores en contra de este reto			
EMPLEADOS	+	CLINICAS PARTICULARES	EXIGIR MEDIANTE VEDURÍAS UN MEJOR SERVICIO
HOSPITALES PARTICULARES	+	IESS	Jugadas de los actores en contra de este reto
EXIGENCIAS FUERA DE LA LEY			
CAMPAÑAS DE DESPRESTIGIO			
COMPETENCIA DESLEAL			
VARIABLE		RETO	
SEGURIDAD SOCIAL		Que el crecimiento poblacional del personal en servicio activo, por el incremento de años de servicio en los grados, incremente la captación de recursos económicos en un 10 %	
actores a favor de este reto			
ISSFA	+	DEPENDIENTES	Jugadas de los actores a favor de este reto
PENSIONISTA	+	DERECHO-HABIENTES	ESTUDIOS ACTUARIALES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO
actores en contra de este reto			
PARTIDOS POLÍTICOS	+		APOYAR LAS DECISIONES
GOBIERNO	+		Jugadas de los actores en contra de este reto
NO ARROBACIÓN DE LAS PROPUESTAS			
NO ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS			
VARIABLE		RETO	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		Una planificación estratégica que permita alcanzar las metas establecidas en un 90% al 2016	
actores a favor de este reto			
ISSFA	+	ASEGURADOS	Jugadas de los actores a favor de este reto
FF.AA	+	DEPENDIENTES	CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
actores en contra de este reto			
GOBIERNO	+		APOYAR LAS ESTRATEGIAS
EMPLEADOS	+		Jugadas de los actores en contra de este reto
NO ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS			
NO APOYAR LAS ESTRATEGIAS			
VARIABLE		RETO	
PRESTAMOS		Si mejoramos las inversiones en un 10%, se generará mayor capacidad crediticia	
actores a favor de este reto			
ISSFA	+	ASEGURADOS	Jugadas de los actores a favor de este reto
ALIADOS ESTRATÉGICOS	+		CONVENIOS Y ALIANZAS CON INSTITUCIONES CONFIABLES
actores en contra de este reto			
GOBIERNO	+		APOYAR LAS DECISIONES
PENSIONISTA	+		Jugadas de los actores en contra de este reto
NO ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS			
NO APOYAR LAS DECISIONES			
VARIABLE		RETO	
CREDIBILIDAD		Alcanzar una imagen institucional del 100 %	
actores a favor de este reto			
ISSFA	+	PENSIONISTA	Jugadas de los actores a favor de este reto
FF.AA	+	DEPENDIENTES	PROMOCIONAR LA IMAGEN Y PRESTIGIO
actores en contra de este reto			
IESS	+	PP.NN	APOYAR E IMPULSAR LAS CAMPAÑAS DE IMAGEN
PARTIDOS POLÍTICOS	+		Jugadas de los actores en contra de este reto
CAMPAÑAS DE DESPRESTIGIO			

Figura 24. Juego de Actores.
Fuente: Archivos del ISSFA.

Con el objeto de profundizar el análisis de relaciones entre los actores frente a los retos o hipótesis, se desarrolla la matriz Juego de Actores, en dónde se estructura las variables con sus retos, los actores a favor y en contra, así como las estrategias para cada ponencia.

De esta manera este análisis aporta de manera significativa para el diseño de los escenarios, ya que se plantean estrategias para la consecución de los retos en cada una de las variables, permitiendo mejorar la misión, visión y los objetivos estratégicos que deben plantearse en el direccionamiento estratégico.

Es fundamental que se considere esta metodología, ya que constituye un aporte que agrega valor al análisis estratégico y direccionamiento estratégico, por cuanto usualmente se presentan diseños de planificación estratégica sin considerar un alineamiento apropiado entre el diagnóstico situacional estratégico con el direccionamiento formulado.

3.6.2. Desarrollo de matrices del Método MACTOR (Grado de relacionamiento de los actores)

Este método permite relacionar por un lado a los actores entre sí, lo cual da como resultado el poder de los actores que se encuentran interactuado, así como también conocer los grupos de poder que se consolidarían de acuerdo a sus intereses.

Por otro lado, con este método se relacionan los actores con los objetivos, lo que va a dar como consecuencia la ambivalencia, convergencia y divergencia entre los actores.

➤ Histograma de relaciones de fuerza MMIDI

El gráfico siguiente nos permite conocer la relación de poder entre actores, definiendo los más fuertes como: Partidos Políticos, Instituto de Seguridad Social y Gobierno; seguido de otros actores

en menor jerarquía, como: Derecho-Habientes, Empleados; y la Policía Nacional con menor rango.

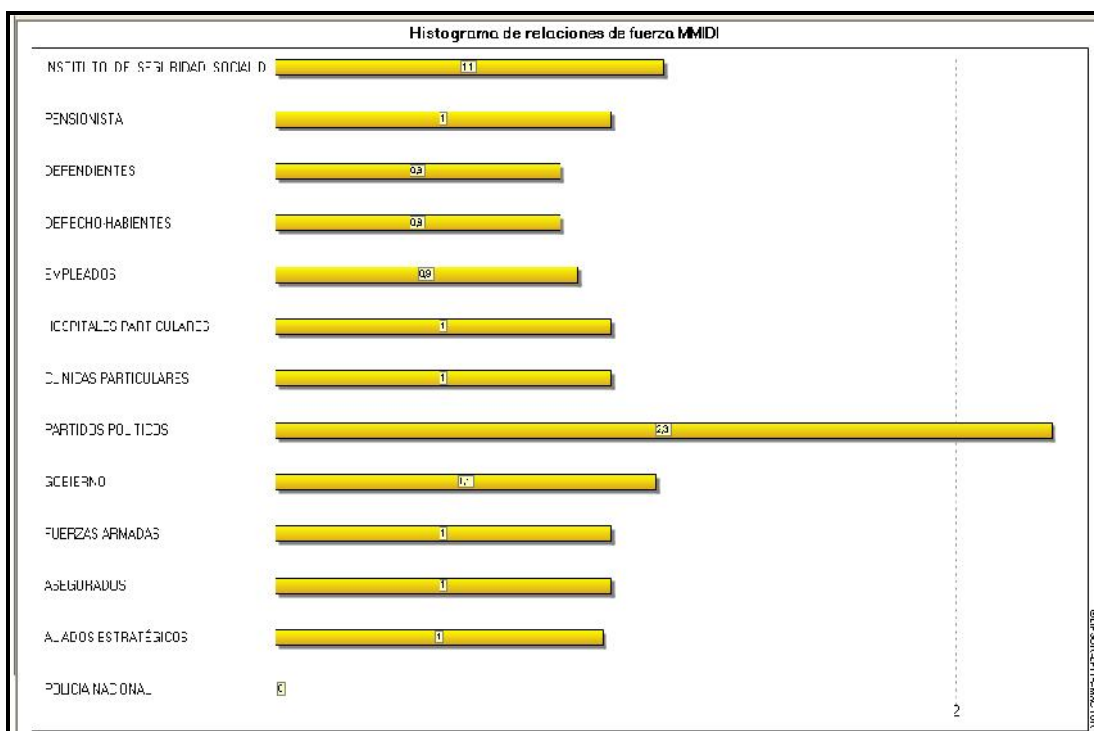


Figura 25 . Histograma de relaciones de fuerza.

Fuente: Archivos del ISSFA.

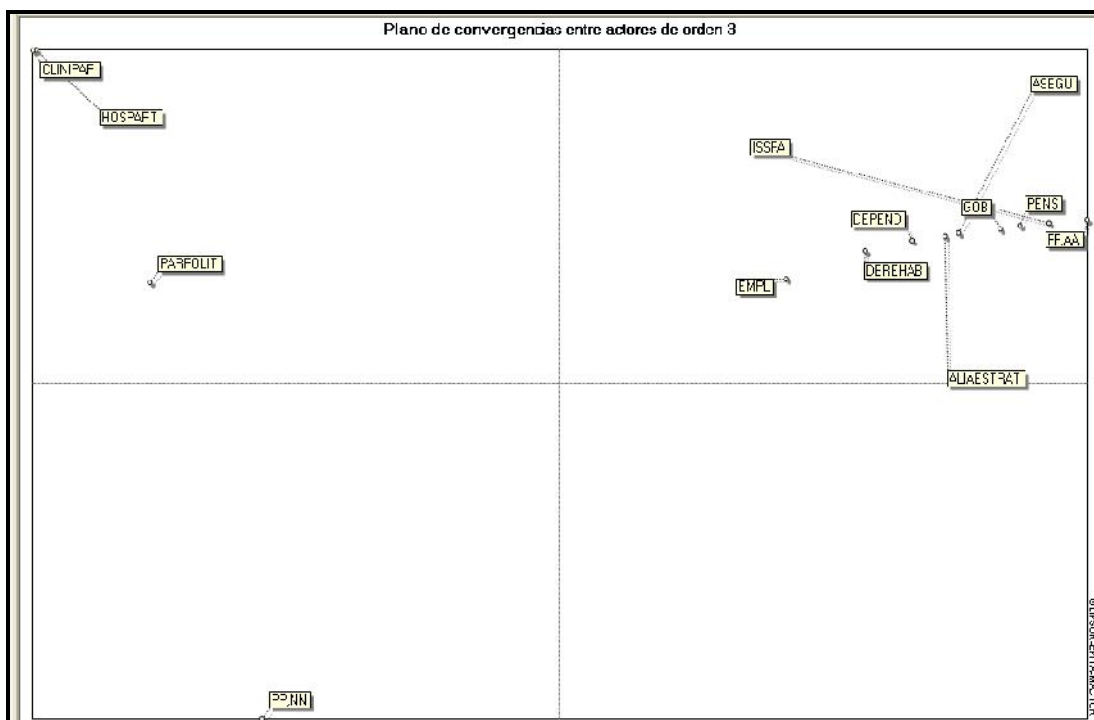


Figura 26 . Gráfico de convergencia entre actores.

Fuente: Archivos del ISSFA.

El gráfico expresa la posición de los actores respecto de los retos u objetivos planteados, de manera que se evidencia su ubicación en los cuadrantes.

Las variables que son estratégicas para el análisis del MACTOR se encuentran en el cuadrante superior izquierdo, o sea las más influyentes pero las menos dependientes, los actores que convergen en este caso son: Clínicas Particulares, Hospitales Particulares y los Partidos Políticos.

Otro grupo que converge en el cuadrante superior derecho y constituyen los más influyentes y más dependientes respecto de los objetivos son: ISSFFA, Dependientes, Derecho-habientes, Empleados, Pensionistas, etc, entendiéndose que estos actores

En el cuadrante inferior izquierdo convergen los actores menos influyentes y menos dependientes respecto de los objetivos planteados y es la Policía Nacional, entendiéndose como el actor que nada tiene que ver con los objetivos del ISSFFA.

Cabe destacar que en el cuadrante inferior izquierdo en donde se encuentran los actores menos influyentes y menos dependientes no hay convergencia entre los mismos en este caso.

➤ **Histograma de ambivalencia entre actores**

Los actores pueden expresar una posición tanto de divergencia como de convergencia, es decir que coexisten estos dos estados, sin definirse por ninguno de ellos. Es así que en el siguiente histograma se observa que los actores en cuestión no existe ambivalencia, es decir o son divergentes o son convergentes.

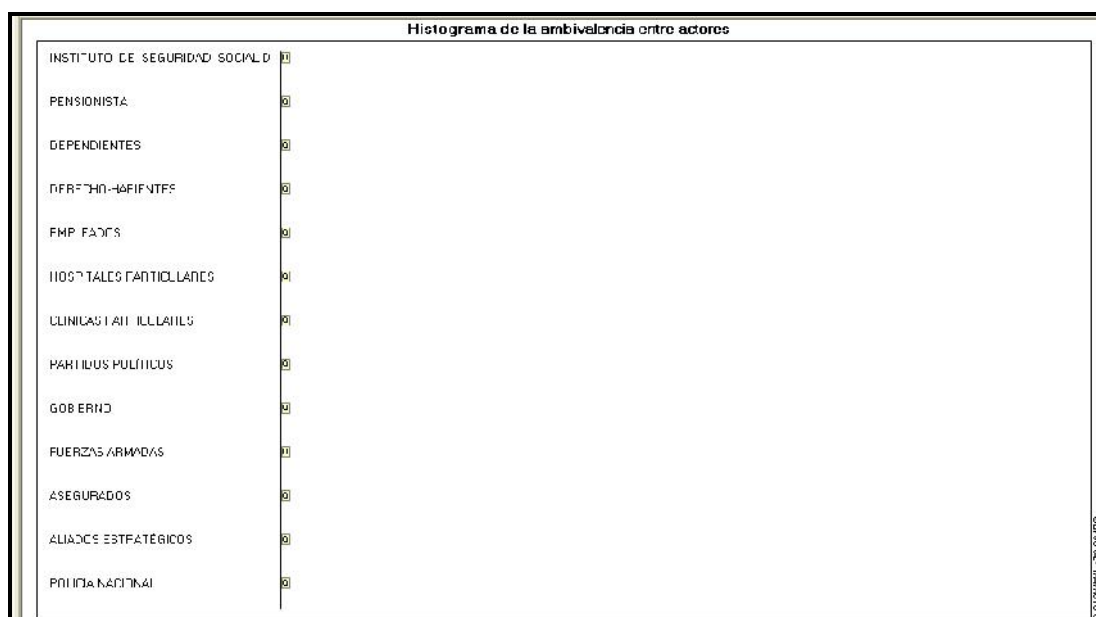


Figura 27 . Histograma de ambivalencia actores.

Fuente: Archivos del ISSFA.

3.7. Construcción de Escenarios

“Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir e involucra, algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido”

Francisco Mojica. “La construcción de Futuro”

Para la construcción de los escenarios vamos a emplear el SMIC (Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados), que constituye una herramienta para identificar los escenarios probables y los posibles, partiendo de la selección de hipótesis para cada una de las variables estratégicas, mediante la ejecución de matrices, llegar a la obtención del escenario tendencial y/o apuesta.

Se ingresan las hipótesis

Se ingresan los expertos

Se valoran las probabilidades simples de ocurrencia (independientes)

Se valoran las probabilidades en conjunto a la ocurrencia de otras hipótesis

Se valoran las probabilidades en conjunto a la no ocurrencia de otras hipótesis

Esto nos permite obtener las probabilidades de la combinación de hipótesis, siendo que la mayor probabilidad es el Escenario Tendencial. Se selecciona el escenario apuesta, y los restantes se consideran escenarios alternos.

3.7.1. Desarrollo de la matriz de escenarios

Tabla 10:

Desarrollo de la matriz de escenarios.

	VARIABLE	HIPOTESIS 2016	PSIM
1	SERVICIOS	Qué la evaluación en el cumplimiento de los objetivos, mejore la calidad del servicio a un 90 %	0,8
2	SEGURIDAD SOCIAL	Que el crecimiento poblacional del personal en servicio activo, por el incremento de años de servicio en los grados, incremente la captación de recursos económicos en un 10 %	0,8
3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Una planificación estratégica que permita alcanzar las metas establecidas en un 90% al 2016	0,7
4	PRESTAMOS	Si mejoramos las inversiones en un 10%, se generará mayor capacidad crediticia	0,7
5	CREDIBILIDAD	Alcanzar una imagen institucional del 100 %	0,7

	1	2	3	4	5
1		0,9	0,7	0,7	0,8
2	0,8		0,8	0,7	0,7
3	0,7	0,7		0,7	0,7
4	0,6	0,8	0,7		0,5
5	0,8	0,5	0,7	0,7	

Nota. Fuente: Archivo del ISSFA.

Partiendo del análisis de las variables estratégicas y de las hipótesis de cada una de ellas, se procede a calificar mediante la construcción de una matriz de doble entrada, en la cual se establece valores de acuerdo al impacto que tendrá el evento de las filas en relación a la columna y viceversa. Ejemplo:

Qué tan probable es que “La evaluación en el cumplimiento de los objetivos mejore la calidad del servicio en un 90%”, si se logra que “El incremento poblacional del personal en servicio activo, por el incremento de años de servicio en los grados,

incremente la captación de recursos económicos en un 90% en el 2016”; para este caso se estableció un valor de 0,9

A continuación se analiza en forma contraria, que tan probable es que se cumpla que “La evaluación en el cumplimiento de los objetivos mejore la calidad del servicio en un 90%”, si no se logra que “El incremento poblacional del personal en servicio activo, por el incremento de años de servicio en los grados, incremente la captación de recursos económicos en un 90% en el 2016”; para este caso se estableció un valor de 0,7.

Y de esta manera y en forma sucesiva se completará la estructura de la matriz mediante el mismo análisis.

El resultado que se obtiene se detalla en la siguiente Tabla de Soluciones Contrastadas que expresa los diferentes tipos de escenarios, Tendenciales, Apuesta y Alternos.

Tabla 11:

Soluciones Contrastadas

	Max S1		
01 - 01 : 11111	0,39	TENDENCIAL	APUESTA
08 - 07 : 11001	0,114	ALTERNO	
07 - 04 : 11100	0,07		
15 - 27 : 00101	0,065		
19 - 29 : 00011	0,064		
11 - 06 : 11010	0,057		
10 - 18 : 01110	0,053		
14 - 22 : 01010	0,046		
17 - 20 : 01100	0,041		
26 - 10 : 10110	0,034		
13 - 11 : 10101	0,029		
16 - 08 : 11000	0,021		
30 - 12 : 10100	0,017		
28 - 14 : 10010	0,014		
25 - 15 : 10001	0,012		
27 - 26 : 00110	0,004		

Nota. Fuente: Archivo del ISSFA.

Si deseamos que el escenario sea el apropiado o Apuesta para los intereses de la Institución, se analiza en base a la conveniencia de los objetivos, en el caso del escenario tendencial los objetivos deben cumplirse, en consecuencia se obtiene la alternativa del mayor porcentaje o sea del 39%, o sea se cumplen todos los objetivos propuestos.

Para el escenario alterno el cumplimiento de los objetivos son: el primero, segundo y quinto positivos, mientras que el tercero y cuarto objetivos no se cumplen. Este escenario Alterno tiene el 11,4% de posibilidades.

Se concluye que los escenarios serán impuestos de acuerdo al criterio de los expertos y en función de los objetivos de la Institución. Por lo tanto se puede optar que un determinado objetivo se cumpla o no.

3.8. Método de la Matriz Importancia y Gobernabilidad de las acciones (IGO)

A continuación se desarrolla la matriz IGO en la que se determina la importancia y gobernabilidad de las acciones en el escenario apuesta. Para lo cual se definen un conjunto de acciones para el escenario apuesta, luego se da una valoración en relación a la importancia y gobernabilidad de estas acciones.

IGO constituye un modelo de información en el parámetro “I” de Importancia y “GO” de Gobernabilidad de las acciones. Para calificar la “I”, se toma como referencia un valor de 100 puntos. Para calificar la “GO” se toma como referencia los valores de 0, 1, 3 y 5. La mediana nos permite ubicar en el plano cartesiano el eje de referencia para ubicar las coordenadas en los respectivos cuadrantes.

En el plano cartesiano, se definen cuatro cuadrantes, los mismos que expresan la posición estratégica de las acciones. En el cuadrante superior derecho se presentan las Acciones Inmediatas, que son las de mayor involucramiento y deben representar por lo menos un 80% en el Plan Estratégico. En el cuadrante superior izquierdo se presentan

las acciones que representan Retos y que deben representar por lo menos un 20% en el Plan Estratégico. En el cuadrante inferior derecho se presentan las acciones que no tienen impacto pero son gobernables y son aquellas que se ejecutan en el “día a día”, que corresponden también a tareas y procesos. El cuadrante inferior izquierdo se encuentra las acciones de poca consideración y que no se toman en cuenta en el Plan Estratégico.

Para determinar las acciones inmediatas de mayor importancia se deben considerar aquellas que se encuentran ubicadas lo más cerca al vértice derecho del cuadrante. Hay que detallar que la matriz IGO se realiza para cada una de las variables, por lo que se va a ejemplificar la que corresponde a la variable Servicios:

Tabla 12:

Importancia y Gobernabilidad.

CALIFICACIÓN DE ACCIONES DE CAMBIO SEGÚN LOS CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD						
Acciones		IMPORTANCIA	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
1	CONVENIOS Y ALIANZAS CON INSTITUCIONES CONFIABLES	10		3		
2	APOYAR LAS DECISIONES DE LA GERENCIA	7			1	
3	MODERNIZAR EQUIPOS DE ATENCION AL CLIENTE	9			1	
4	MODERNIZAR EQUIPOS MEDICOS	11			1	
5	ASIGNACION PRESUPUESTARIA POR PARTE DEL GOBIERNO SEA PUNTUAL	15	5			
6	PERSONAL CAPACITADO EN TODAS LAS AREAS DE SERVICIO	12		3		
7	COBERTURA NACIONAL	12	5			
8	AGILIDAD EN LA TRAMITACION DE LOS SERVICIOS	11		3		
9	CONTAR CON PROFESIONALES COMPROMETIDOS.	7		3		
10	DIFUSION A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL ISSFA	6			1	
		100				
	MEDIANA	10		3		
Importancia - total de puntos a distribuir 100						

Nota. Fuente: Archivo del ISSFA.

En la matriz anterior, se ha definido diez acciones, las mismas que han sido sometidas al proceso de valoración por parte de los expertos, dando como resultado la mediana, en “I”=10 y “GO”= 3, a partir de la cual se ubicarán las acciones en el plano cartesiano.

Analizando el gráfico del plano cartesiano que se detalla a continuación, se puede precisar que las acciones Inmediatas que se debe tomar en cuenta en esta variable son: Personal capacitado en todas las aéreas de servicio y Agilidad en la tramitación de los servicios, así también se debe considerar a aquellas acciones que se encuentran en este cuadrante superior derecho y que también son importantes como la Asignación presupuestaria por parte del gobierno sea puntual y la Cobertura nacional.

Siguiendo con el análisis, en el cuadrante superior izquierdo se ubican las acciones que son un Reto para la variable y consecuentemente para la planificación, como es el caso de la acción Modernizar equipos médicos, es decir que se debe realizar una innovación y actualización de los equipos médicos del Hospital Militar y sus filiales a nivel nacional, con el objeto de optimizar la atención de los afiliados y en general mejorar la calidad del servicio a los afiliados.

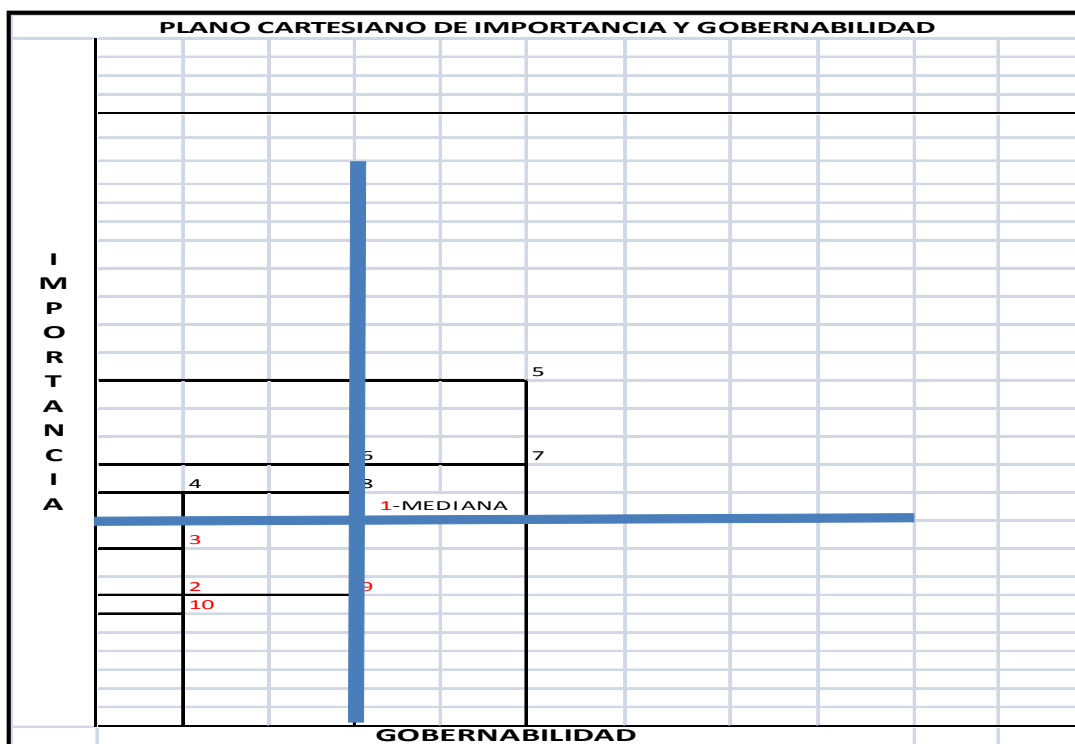


Figura 28. Plano Cartesiano de Importancia y Gobernabilidad.

Fuente: Archivos del ISSFA.

3.9. Narración de los Escenarios

La narración de los escenarios en el presente estudio constituye la fase final de la aplicación de las herramientas de la Prospectiva Estratégica, que según Godet está determinada por el empleo de los siguientes utilitarios: MICMAC, MACTOR, ÁBACO DE RÉGNIER, SMIC e IGO.

La utilización de estas herramientas en forma metodológica nos encuadra en la situación actual y de tendencia futura de la organización.

3.9.1. Escenario Tendencial-Apuesta

Este escenario se caracteriza por ser una construcción o imagen del futuro de la organización si el comportamiento de las variables se mantiene igual, para el efecto se ha impuesto un horizonte de cinco años o sea hasta el 2016.

Para el caso en estudio, el escenario apuesta es el mismo que el tendencial, por cuanto los eventos o retos se cumplen desde el punto de vista de los requerimientos de los expertos para la planificación estratégica del ISSFFA.

LA RUTA DEL ISSFFA

La planificación estratégica establecida por el ISSFA, permitió realizar un seguimiento y la consecución de las metas establecidas en un 90% al año 2016, la misma que se llevó a cabo mediante evaluaciones que coadyuvaron al cumplimiento de los objetivos, mejorando la calidad del servicio en un 90%.

La nueva estructura orgánica de las FF.AA., así como el incremento en el tiempo de servicio en cada grado, ha conseguido acrecentar la captación de recursos económicos en un 10%, lo que le ha permitido al ISSFA, incrementar sus inversiones en un 10 %, en beneficio de sus afiliados.

Tanto la planificación estratégica como la consecución de los objetivos, la captación de mayores recursos, así como las inversiones realizadas, han facilitado proporcionar prestaciones médicas, económicas y sociales, con calidad, oportunidad y eficiencia, procurando el bienestar individual y colectivo de la población militar, bajo en un sistema previsional y solidario; con una gestión administrativa óptima de los recursos, manteniendo el equilibrio financiero y asegurando la viabilidad futura de la Institución, lo que ha conllevado a alcanzar una imagen institucional del 100 %.

3.9.2. Escenario Alternativo

El escenario alternativo constituye la siguiente opción de construcción de la imagen del futuro de la organización, la misma que está redactada de la siguiente manera:

OPORTUNIDAD DE MEJORA

La planificación estratégica establecida por el ISSFA, permitió realizar un seguimiento y la consecución de las metas establecidas solo en un 80% al año 2016. Sin embargo, las evaluaciones coadyuvaron al cumplimiento de los objetivos, mejorando la calidad del servicio en un 90%.

La falta de visión, conocimiento y el temor a los riesgos que implica la inversión en los mercados financieros internacionales, producto de la inestabilidad económica mundial; no ha permitido el incremento de las inversiones en un 10%, lo que afecta directamente a los intereses de los afiliados.

Las FF.AA para apoyar las acciones del ISSFA, en la captación de recursos económicos en un 10%, incrementó el tiempo de servicio para cada grado, lo que ha permitido ampliar los montos de liquidez en la Institución. Consiguiendo como resultado ulterior una mayor consolidación de la solidez institucional.

Mediante la gestión efectuada en todos los campos, se consiguió mejorar la asistencia a sus socios con calidad, oportunidad y eficiencia, procurando el bienestar

individual y colectivo de la población militar, con un sistema previsional y solidario; alcanzando una imagen institucional del 100 %.

3.9.3. Estrategias para escenarios Tendencial-Apuesta

3.9.3.1. Mayor Importancia – Mayor Gobernabilidad

- Modernización de los equipos médicos
- Capacitación del personal en todas los ámbitos de gestión
- Actualización de los estudios actuariales
- Socialización de los cambios propuestos a los socios
- Involucramiento de todo el personal de la Institución
- Diseño de una Planificación Estratégica formulando un correcto diagnóstico situacional y un direccionamiento estratégico debidamente alineado
- Gestión basada en procesos
- Negociación en inversiones de alta rentabilidad
- Depuración de clientes con riesgos financieros
- Desarrollo del liderazgo en todas las áreas de la gestión

3.9.3.2. Mayor Importancia – Poca Gobernabilidad

- Asignación presupuestaria del gobierno en forma puntual

3.9.4. Estrategias para escenario Alternativo

En el estudio realizado, para este escenario alternativo, se ratifica en las estrategias formuladas para el escenario tendencial-apuesta, pero se hace énfasis en las estrategias para alcanzar los retos que no se cumplieron: “Una planificación estratégica que permita la consecución de las metas en un 90% al año 2016” y “Si mejoramos las inversiones en un 10%, se generará mayor capacidad crediticia”.

3.9.4.1. Mayor Importancia – Mayor Gobernabilidad

- Establecimiento de herramientas de gestión de la calidad para el seguimiento y control
- Planteamiento de objetivos alcanzables y alineados

3.9.4.2. Mayor Importancia – Poca Gobernabilidad

- Optimización del portafolio de inversiones

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- En definitiva, la Planificación Estratégica, deberá considerar para su direccionamiento, expresado en sus objetivos estratégicos, aquellas acciones de carácter inmediato en mayor medida, así como también las acciones que significan Retos.
- La prospectiva constituye un enfoque que permite avizorar el futuro, contando con elementos del presente.
- La prospectiva tiene como uno de sus principales métodos la construcción de los escenarios, los mismos que permiten elaborar una idea cercana a la realidad de un fenómeno
- Las herramientas o utilitarios como el MICMAC, MACTOR, SMIC, contribuyen a un mayor análisis para construir los escenarios
- El direccionamiento estratégico evidenciado en el ISSFFA, se basa única y exclusivamente en el diagnóstico situacional mediante el FODA, lo que conduce hacia el diseño de objetivos estratégicos y estrategias de tipo reactivo.
- Las ventajas de la propuesta de la aplicación de la prospectiva estratégica por escenarios para la planificación estratégica del ISSFFA, lleva a que los objetivos estratégicos y las estrategias sean más proactivos, dinámicos y con miras al futuro al que se quiere llegar como institución.
- Los escenarios para el análisis estratégico, obtenidos en el estudio son el tendencial y apuesta, así como el escenario alterno.
- El escenario tendencial o apuesta, en este son los mismos, y evidencia o expresa el cumplimiento de todos los retos u objetivos tal y como se plantearon.
- El escenario alterno nos demostró que dos objetivos no se cumplieron, lo que indica que es necesario realizar un rediseño de las estrategias para su cumplimiento.

- El papel de los actores, que son el elemento eminentemente social, como los socios/asegurados, derechohabientes, dependientes, se encuentra sustentado en intereses de tipo económico y social; ya que tratándose de una unidad de atención a un grupo social, debe ampararse en el respaldo de tipo económico.
- La fuente de recursos por los que se alimenta el ISSFFA, principalmente es el de los afiliados o socios, quienes mensualmente hacen un aporte de su remuneración; y un porcentaje es cubierto por aportaciones del Estado Ecuatoriano.
- Por tratarse de una propuesta técnica para planificación basada en consulta a expertos, no se analizan tendencias económicas, pero la metodología propuesta es totalmente perfectible.

4.2. Recomendaciones

- La presente investigación recomienda la implementación de la Prospectiva Estratégica por escenarios, que constituye una herramienta eficaz para potenciar la Planificación Estratégica propuesta por el ISSFFA, especialmente en lo concerniente al diagnóstico y direccionamiento.
- Se sugiere un análisis permanente sobre la situación tanto interna como externa del ISSFA para lo cual se debe considerar las metodologías propuestas en ésta investigación como la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); Árbol de Competencias y Matriz de Estereotipos; mismos que pueden dotar de los elementos básicos para una retroalimentación de la Prosepectiva Estratégica.
- Se recomienda la incorporación de un modelo de gestión estratégico que permita el monitoreo y seguimiento de la planificación mediante escenarios, con el objeto de poder evaluar periódicamente la planificación y los objetivos en vista de que pudiere presentarse cambios

bruscos “Cisne Negro”, en el horizonte de la planificación mediante prospectiva.

- Esta investigación recomienda también difundir la metodología de planificación estratégica mediante Proyectiva, hacia instancias y organismos que pudieren tomar como ejemplo de planificación institucional.

Bibliografía.

- BID. (23 de 05 de 2011). El reto de las pensiones y seguridad social en América Latina. FOMIN CLL, pág. 1. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2011-05-23/pensiones-y-seguridad-social-en-america-latina,9382.html>
- Congreso Nacional ,El plenario de las Comisiones Legislativas. (2011). LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS. En TITULO PRIMERO ,Capitulo Unico , Art 1 (pág. 1). Quito.
- Congreso Nacional ,El plenario de las Comisiones Legislativas.. (2011). LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS. En TITULO PRIMERO, Capitulo Unico , Art 3 (pág. 2). Quito.
- Gallardo, P. A. (2011). Prospectiva Estratégica Aplicada. Quito, Ecuador: 1era Edición.
- García Manuel, C. Q. (04 de 09 de 2010). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf
- Gestiopolis. (04 de 09 de 2010). Gestiopolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/35.htm>.
- Godet, M. &. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. París-Francia: Ed. Lipsor.
- Godet, M. (1993). De la Anticipación a la acción. Barcelona-España: Ed.Marcombo S.A.
- Jimenez, A. (16 de 07 de 2013). I Seminario Iberoamericano sobre Migración y Desarrollo. Obtenido de SEGIB.org: <http://segib.org/sites/default/files/Seminario%20IB%20Migraci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20-%20Adolfo%20Jim%C3%A9nez.pdf>
- Martinez, D. &. (2007). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Murro, E. (2004). Seguridad Social en América Latina y Conosur: Mitos , Desafíos , Estrategias y Propuesta desde una Visión Sindical. Uruguay, Uruguay: Fundación Friedrich Ebert.
- OIT. (1984). Introducción a la seguridad social. Ginebra.
- OIT. (1984). La seguridad social en la perspectiva del año 2000. Ginebra.