

Artículo Original

Gestión y Prospectiva Estratégica Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural  
Prospective Strategic Management Relevant to Public Entities of Socio-cultural Development

Bryan E. Valarezo Aguilar, Génesis J. López Zambrano, David A. Arias Chávez, y

Johana E. Abril Ortega

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Santo Domingo.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Bryan Valarezo Aguilar.

Email: [bevalarezoa@pucesd.edu.ec](mailto:bevalarezoa@pucesd.edu.ec)

Fecha de recepción: 6 de octubre de 2017.

Fecha de aceptación: 12 de febrero de 2018.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Valarezo Aguilar, B.E., López Zambrano, G.J., Arias Chávez, D.A., Abril Ortega, J.E. (2018). Gestión y Prospectiva Estratégica Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural. *Revista Científica Hallazgos21*. 3 (Suplemento Especial).

Recuperado de: <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: [revista.hallazgos21@pucese.edu.ec](mailto:revista.hallazgos21@pucese.edu.ec). <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

### Resumen

Las Naciones Unidas, dentro de sus propósitos y principios, hace referencia a la solución de problemáticas de carácter cultural y social, mediante la cooperación internacional; de modo que los retos sociales y culturales relacionados con el bienestar individual y colectivo, son considerados materia de análisis para el desarrollo sostenible. Estas razones inducen a distintas instituciones a tener como objetivo, impulsar servicios socioculturales que promuevan e incentiven la interculturalidad y diversidad social. Frente a esta situación, se ha realizado un estudio de tipo exploratorio, lo cual ha permitido una investigación precisa a partir del levantamiento de información, en donde prevalece el método deductivo, que parte de hechos generales a cuestiones particulares, teniendo así un enfoque de investigación aplicada, con orientación a conclusiones. En función a esta sistematización se propone la aplicación de una metodología de prospectiva y gestión estratégica, basada en iniciativas sustentadas a través de indicadores de medición y evaluación, enfocadas a las entidades de función autónoma con independencia administrativa. De esta forma, con el uso de programas de sistema de información gerencial como MicMac, Mactor, y Smic Prob Expert, se analizaron 40 variables y se procesaron 17 actores involucrados a instituciones públicas de índole sociocultural, con el fin de examinar convergencias y divergencias en base al número de objetivos establecidos; obteniendo así, resultado de probabilidad de 64 escenarios de ocurrencia, en donde se deduce que sin la aplicación de un modelo de gestión basado en indicadores existe un supuesto del 27% de que no se cumpla los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** investigación social; política de desarrollo; sistema de información; recursos culturales.

### Abstract

The United Nations, within its purposes and principles, refers to the solution of problems of cultural and social, through the cooperation International; so that the social and cultural challenges related to individual and collective well-being are considered analysis for the sustainable development. These reasons induce different institutions to be aimed, promoting socio-cultural services that promote and encourage the interculturality and social diversity. Faced with this situation, done an exploratory study, which has allowed a precise research from collecting information, in which prevails the deductive method, which is part of general facts on specific issues, thus having an approach of applied research, with focus on conclusions. According to this systematization is proposed the application of a methodology of prospective and strategic management, based on initiatives supported through measurement and evaluation indicators, focused on autonomous function entities with administrative independence. In this way, with the use of programs of information management system as MicMac, Mactor, y Smic Prob Expert 40 variables were analyzed and processed 17 actors involved public institutions of socio-cultural nature, in order to examine similarities and differences on the basis of the number of objectives set; thus, obtaining result of probability of occurrence 64 scenarios, in where it is clear that without the application of a management model based on indicators there is an assumption of the 27% that is does not meet the proposed objectives.

**Keywords:** social research; political development; information system; cultural resources.

### **Gestión y Prospectiva Estratégica Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural**

Las instituciones públicas en el Ecuador, en los últimos 10 años de gobierno, han recuperado su rol fundamental dentro de los sectores estratégicos del Estado. Para ello, han buscado fomentar y asegurar el desarrollo de todo un país mediante esquemas vinculados al Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, 2013); y al mismo tiempo dinamizar la economía mediante enfoques basados en la creación de instituciones públicas como instrumento de soporte de política estatal, que pretendan una planificación nacional basada en objetivos multinivel.

Para conseguir estos propósitos, las entidades se ven obligadas a proyectar escenarios, siendo la preocupación la anticipación y reflexión para actuar, lo que ha contribuido al desarrollo de procesos de prospectiva y de planificación (Godet y Medina, 2011); considerando además, para estas proyecciones, diversas variables a ser tomadas en cuenta, como la globalización y los cambios inducidos por la disponibilidad de mecanismos de comunicación masiva, sean estos del ámbito tecnológico o de intercomunicación, lo cual produce inestabilidad, incertidumbre y dilemas dentro de los sectores estratégicos del país. Así, en la medida en que ese futuro se prevea más o menos incierto o probable la prospectiva será en mayor o menor medida recomendable y su utilidad crecerá o decrecerá en idéntica proporción a las incertidumbres que el futuro provoque (Ponzuelo, 2010).

Estos propósitos conllevan a una eficiente gestión administrativa, desarrollada en base a metodologías; catalizando de forma sistemática la buena operación y toma de decisiones por parte del gobierno corporativo. Como lo afirma Balbi (2003):

“La metodología formal y profesionalmente genera una serie de productos de altísimo valor para el pensamiento estratégico y el proceso decisional” (p. 6).

Visto desde esta perspectiva, y en base al estudio de posibilidades, se plantea en la propuesta científica, el uso de la prospectiva estratégica en entidades públicas de desarrollo sociocultural. De forma tal, que se obtengan escenarios en función a los objetivos institucionales; disminuyendo el grado de incertidumbre de los resultados futuros, sin dejar de lado los arbitrajes o medidas que se pueden tomar en el presente.

El propósito está encaminado a contribuir a la construcción de un futuro delineado en función a los deseos e imaginarios de los actores sociales, siendo esta actividad parte de la labor que todos los sujetos sociales deben encarar, comprometer esfuerzo y voluntad (Uranga, 2008, p. 9)

Actualmente, el vínculo presente entre necesidades socioculturales y organismos culturales y educativos carece de una metodología de prospectiva estratégica, que se encuentre focalizada sistémicamente en los distintos instrumentos administrativos que permitan alcanzar la agilidad organizacional. Esta situación no permite responder a retos de innovación y modernidad cultural, debido a que sus esfuerzos se centran en la formación y orientación social permanente. Por esto se hace necesario adoptar la idea aludida por Parra (2008): “El uso y aplicación de ésta técnica (Prospectiva estratégica) facilita reducir la incertidumbre futura, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen a futuros aceptables, convenientes o deseados para las empresas y la sociedad” (p28).

De igual forma, Mojica (2010) menciona que: "Lo más importante del futuro como realidad múltiple, radica en poder comparar los diferentes futuros, examinar las implicaciones que tendría cada uno si llegase a suceder y finalmente elegir el más conveniente" (p10).

Consecuentemente, el análisis de las posibles situaciones de futuro, son trabajadas en función a un esquema histórico y en base a escenarios que permiten desarrollar iniciativas estratégicas. Para tal efecto, "trabajar con la Prospectiva Estratégica, implica también el trabajo con expertos, convirtiendo lo cualitativo en cuantitativo mediante sus herramientas de trabajo; estas herramientas se encuentran detalladas en el libro "La caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica" de Michael Godet" (Pinzás, 2014, p. 4).

Para la aplicación de esta técnica de prospectiva estratégica se utilizó, en función al estudio, herramientas informáticas como: el análisis estructural del Método MICMAC, elaborado con la contribución de un juicio de valor cualitativo de un grupo de expertos, lo que proporciona una investigación y descripción del sistema, mediante una matriz que interrelaciona todas las variables principales ya sean, dependientes e influyentes.

Godet (2007) refiere que el estudio entre los actores y sus convergencias y divergencias, se relacionan con las variables estratégicas identificadas, estableciendo un procesamiento de datos con el programa MACTOR. Mientras que el método Smic Pro Expert (Sistema de Matriz de Impactos Cruzados), indica la realización de las hipótesis en un lapso de tiempo, por lo tanto, el grupo de las conjeturas selectas establecen la probabilidad de ocurrencia; además, este programa genera 64 combinaciones, según lo dispuesto por el programa.

### **Método**

Con el fin de formular iniciativas estratégicas y mejorar el enfoque prospectivo a largo plazo de las instituciones públicas de desarrollo sociocultural, se estableció la metodología deductiva y analítica. El primero se basa en hechos generales a cuestiones particulares, mientras que el segundo consiste en examinar y analizar a la organización, verificando ordenadamente cada uno de sus componentes o elementos.

La investigación objeto de estudio fueron los habitantes de una provincia del Ecuador: Santo Domingo de los Tsáchilas; considerados por la mayor concentración de pobladores de otras provincias como Manabí, Loja, Esmeraldas, Carchi, Pichincha, Guayas, Santa Elena, el Oro, entre otras. Esto ha conllevado a un fuerte auge de la población y de la actividad económica, consolidando de esta forma la dinámica demográfica y social.

Para determinar fuentes primarias, se recurrió a la aplicación de test de cultura organizacional y entrevistas dirigidas a representantes que tienen a su disposición la toma de decisiones e implemento de iniciativas. Esta información obtenida permitió generar variables homogéneas que posteriormente se esgrimirán en las herramientas informáticas a utilizar; todo esto, derivación de respuestas confiables y relevantes por parte de los representantes de la entidad.

En consecuencia, se suma la aplicación de Softwares Prospectivos como el Mic Mac, que trabaja partiendo del listado de variables (internas y externas) recabadas que, posterior a su análisis proceden a ser relacionadas mediante un sistema de calificación en un tablero de doble entrada, con lo cual se identificó las variables clave.

Posteriormente, en el programa Mactor se realizó un análisis e identificación de los

involucrados o actores, teniendo en cuenta su influencia dentro del sistema estudiado. De esta forma se plantea una serie de objetivos proyectados para los actores con respecto a los factores claves antes establecidos. Continuando, se procedió a una evaluación de influencias entre actores en una matriz de actores por actores; permitiendo de esta manera conocer el posicionamiento en función a la dependencia e influjo que tienen los actores, referente a los objetivos estratégicos.

Se finaliza con la herramienta Smic Pro EXPERT, que es un sistema de matriz de impactos cruzados, donde se plantean probabilidades simples, condicionales positivas y negativas, que una vez ingresadas a este software, se establecen los diferentes tipos de escenarios futuros.

### **Resultados y Discusión**

#### **Diagnóstico General**

El análisis previo se lo realizó en función a los factores internos y externos que intervienen en las instituciones públicas de carácter sociocultural. De esta forma se identificó de manera interna que:

- No existe una clara definición del contexto actual.
- No se cuenta con procesos definidos.
- Operan con diferentes rubros a los de una empresa privada.
- Tienen un presupuesto condicionado y reducido.

Por otra parte, en el análisis externo se identificó:

- La imagen pública de estas entidades es medianamente conocida por los habitantes.
- Reducción de la conservación del acervo cultural.

#### **Árbol de Competencias de Marc Giget**

Dentro del marco de las instituciones autónomas, en consideración a la investigación previa, se determinó tres etapas de análisis: presente, pasado y

futuro. De esta forma, en el "saber hacer" se constató que, se tuvieron inicios del organismo a través de convenios de cooperación interinstitucional; en la actualidad se trabaja bajo funciones del núcleo provincial y su consolidación internacional en función al futuro.

Para establecer las "competencias", se ha considerado aspectos organizacionales y tecnológicos. Se identificó que, en primeras instancias, no se contaba con un Mapa de procesos definido, cuestión que en el presente presenta solución y en el porvenir se desea establecer una prospectiva estratégica que faculte un trabajo con menor riesgo futuro.

Por su parte, en los servicios (ramas) se destaca la oferta de talleres de dibujo y música en sus comienzos; talleres de pintura, dibujo, danza, teatro, artes plásticas y eventos culturales en la actualidad y en la posterioridad, la ampliación de talleres como: idioma tsafiqui, literatura y letras, manualidades y fotografía.

#### **Matriz del cambio**

Para la aplicación de esta herramienta, se ha procedido a identificar 17 aspectos, que fueron analizados desde diferentes perspectivas (presentidos, anhelados y temidos), en función a la experiencia que presentaron los servidores públicos. De esta manera, han determinado componentes de: liquidez, solvencia, capacidad instalada, habilitación de bibliotecas, disponibilidad de horarios de los servicios ofrecidos, competencia directa, incremento de giras interprovinciales y nacionales, expansión de oferta de cursos, presentación de un 30 % de alianzas estratégicas con instituciones educativas.

#### **Estereotipos**

El resultado de los estereotipos parte de la descripción de una idea o afirmación que ha sido expresada en función a tres

preguntas, las cuales han aclarado la razón por la cual han originado, sus causas y fundamentos (Tabla 1). El análisis correspondiente, ha permitido identificar entre las cuestiones significativas, el retraso en el pago a los proveedores, burocracia en la logística de la solicitud de los servicios y la falta de capacidad de efectivo. A partir de esta información, se considerará las limitantes para la estructuración de datos y consecuentemente tomar decisiones de acción en función de las problemáticas.

culturales, los espacios culturales de la provincia, hacen referencia al aspecto social.

Este proceso se encamina a la catalización de los distintos factores con cada uno de los aspectos a los cuales sea referenciado. Además, cabe recalcar que esta actividad es realizada por un grupo de expertos, tanto internos como externos de la institución.

### Análisis Estructural de la Metodología del MIC MAC

La intervención del software determinó, a partir de un análisis interrelacionado, las equivalencias relevantes como la vinculación

**Tabla 1**  
 Estereotipos

Afirmaciones superficiales y aceptadas sin suficiente análisis		
¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
Sí Liquidez	Reclamo de obligaciones del corto plazo	Retraso en pagos a proveedores
No	Reclamos de la comunidad en cuanto a la voluntad de atención	Burocracia en procesos de solicitud de servicios
No	Quejas por parte del personal enfocadas en la incomodidad que causan la ejecución de lo establecido	Falta de medios de transporte para el traslado a los lugares donde se realizan los eventos o giras
Sí KPI	Cumplimiento de actividades de acuerdo al presupuesto institucional	Falta de capacidad de efectivo para la ejecución de eventos y talleres culturales planificadas.
Sí KPI	Cumplimiento de funciones estipuladas en el reglamento orgánico funcional	Carga laboral por las distintas ejecuciones de procesos de la CCENSDT
Sí Solvencia	Reclamos de deudas a largo plazo	Endeudamiento excesivo presentado en el año 2015

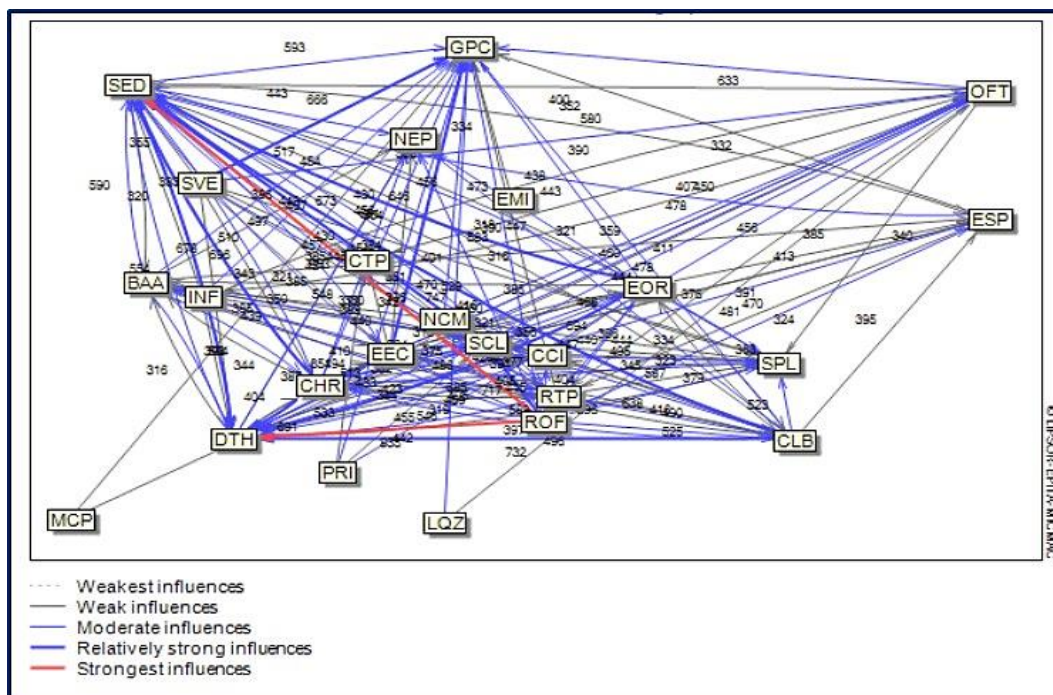
Fuente: Elaboración de los autores.

### Agrupación de Factores por Familia

Las agrupaciones por familias, a las que son vinculados los factores de la institución pública, relaciona el aspecto al cual pertenecen, sea este económico, social, cultural, ambiental, tecnológica, administrativa, política u otras. De esta forma, factores como: la liquidez, la solvencia y el presupuesto institucional, serán derivaciones de la agrupación económica, mientras que el grado de participación de la comunidad, la participación en congresos y jornadas

entre sistemas de evaluación de desempeño, reglamento orgánico funcional, desempeño del talento humano; todos estos en función al rendimiento laboral de cada uno de los funcionarios de la institución (Figura 1).

Por otra parte, entre las influencias relativamente fuertes que se han identificado se encuentran: grado de participación de la comunidad, carga laboral, servicio al cliente, satisfacción del personal, estructura organizacional,



**Figura 1.** Relación entre variables.  
 Fuente: Software MICMAC.

ejecución de eventos culturales, subvención del estado y clima laboral; razón por la cual se relaciona directamente con el impulso y la promoción cultural dentro de la provincia.

### Matriz de Influencias y Dependencias Indirectas

Es sustancial el establecimiento de los factores claves ya que estos componen los retos del sistema, por el mayor grado de influencia y dependencia que presentan. En esta zona de enlace se ubican el sistema de evaluación de desempeño, oferta de talleres, carga laboral, ejecución de eventos culturales, burocracia de asuntos administrativos y el clima laboral (Figura 2).

Las variables que intervienen de manera radical en el sistema cultural, componen un condicionamiento del entorno, evidenciándose así:

- LQZ: Liquidez
- MCP: Medios de comunicación publicitarios
- EMI: Estrategias de marketing implementadas
- SLV: Solvencia
- ECO: Equipos de computación

- FIM: Falta de instrumentos musicales
  - HTC: Disponibilidad de horarios de talleres
- Por otra parte, las variables determinantes presentan una alta influencia y poca dependencia. De esta forma, al ser una institución pública, se ve influenciada en aspectos como:
- SVE: Subvención del Estado

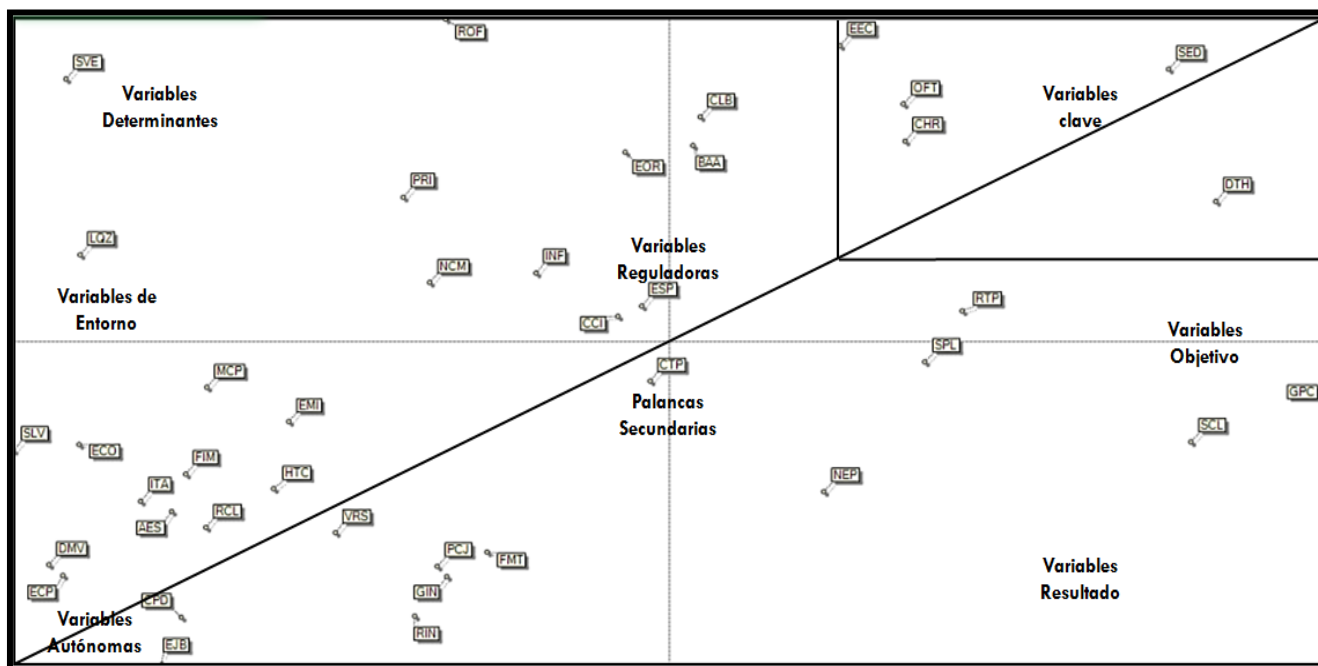
Las actividades autónomas desarrolladas, dentro del plano de influencias y dependencias entre actores se ubican:

- ITA: Inventarios de trajes artísticos
- AES: Alianzas estratégicas
- RCL: Revistas culturales
- DMV: Uso de la vida útil de mobiliarios
- ECP: Espacios culturales de la provincia
- CPD: Convenios de difusión y promoción
- EJB: Ejemplares disponibles en biblioteca
- VRS: Visitas en redes sociales

En las variables dependientes y secundarias no se expresan actores en esta posición.

Las variables reguladoras, considerando la zona central del plano de actores, presentan una media dependencia e influencia, estableciendo así:

- CTP: Contratación de proveedores
- CCI: Capacitaciones a clientes internos
- ESP: Espíritu de pertenencia



**Figura 2.** Matriz de Influencias y dependencias indirectas.  
 Fuente: Software MICMAC.

Los actores objetivos, se ubican en la parte central superior derecha del plano, debido a que son muy dependientes y medianamente influyentes, expresándose de esta forma:

- DTH: Desempeño del talento humano
- GPC: Grado de participación de la comunidad
- SCL: Servicio al cliente

En el estudio que implica el procedimiento de desarrollo del MicMac, se determinaron 6 variables claves presentadas por la institución, indicando de esta forma:

- SED: Sistema de evaluación de desempeño
- OFT: Oferta de talleres
- CHR: Carga laboral
- ECC: Ejecución de eventos culturales
- CLV: Clima laboral

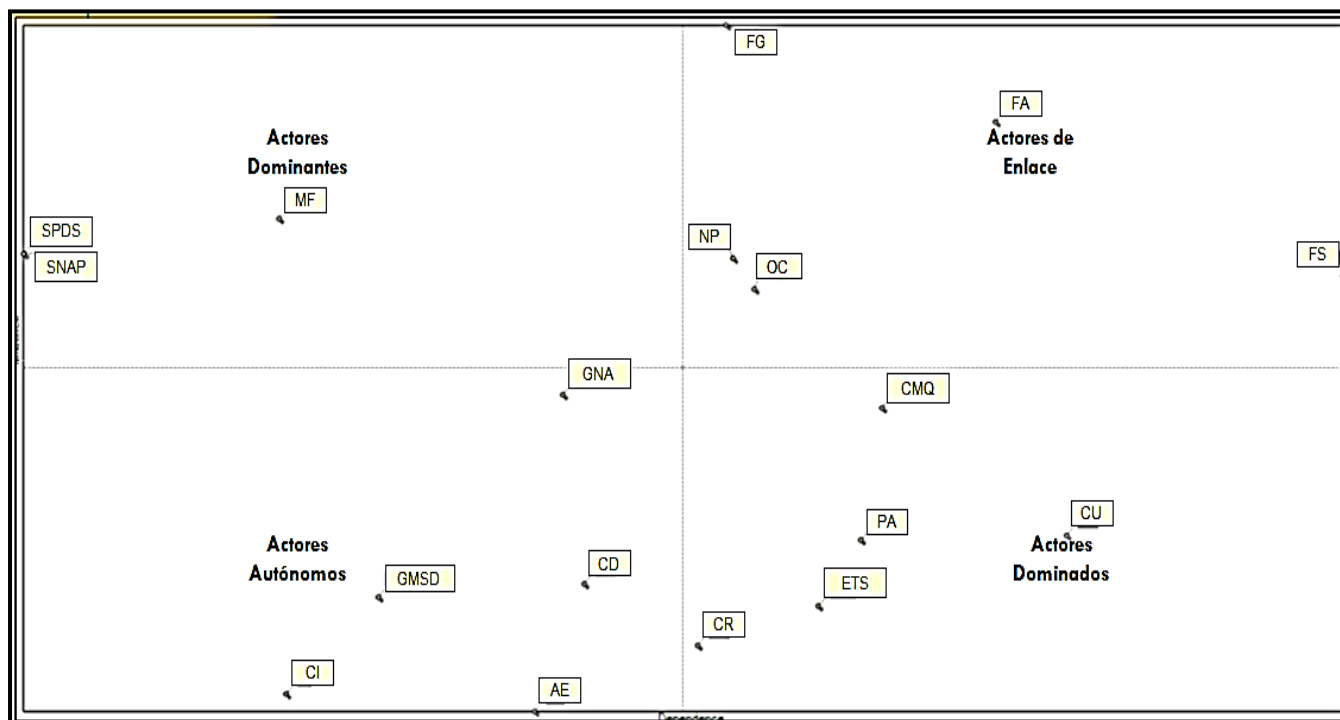
**Plano de Influencias de Actores**

Este plano identifica la clasificación de los actores que se encuentran relacionados al ámbito cultural de la institución (Figura 3).

Se tiene como resultado en los actores dominantes la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Secretaría Nacional de la Administración Pública y el Ministerio de Finanzas; de igual forma, los actores dominados donde aparecen el Núcleo Principal, la Comunidad Urbana, Comunidad Rural, Estudiantes, Profesores artísticos. Por su parte, los actores repetidores son los Funcionarios Gobernantes, Funcionarios Adjetivos, Funcionarios Sustantivos, Organismos de Control y Núcleos Provinciales. Por último, los actores autónomos, en donde se encuentran los Grupos Nacionales Artísticos, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD’s), Competidores indirectos y los aliados estratégicos.

Dentro del gráfico de las convergencias entre actores, se observa la alta influencia entre los funcionarios adjetivos y gobernantes. Ellos se complementan para el desarrollo de las distintas actividades tanto operativas como administrativas; buscando,





**Figura 3.** Plano de Influencias de actores.  
 Fuente: Software MACTOR.

ante todo, brindar un mejor servicio a la comunidad.

Dentro de la matriz de posiciones de actores, se identifica que el objetivo incrementar el número de talleres culturales en 5 años (ITC) tiene 28 acuerdos que permiten cumplir con el objetivo. Seguidamente, el objetivo efectuar la totalidad de la ejecución de los eventos culturales en 5 años (EEE) presenta 27 acuerdos. Posteriormente, los objetivos de Implementar un sistema de evaluación de desempeño en dos años (ISED) solicitar la contratación de funcionarios para reducir la carga laboral en 3 años (SCF) y reducir el nivel de burocracia en 5 años (RNV) poseen once acuerdos. Finalmente, el incrementar la satisfacción del personal en 2 años (ISP) cuenta con nueve acuerdos.

#### Gráfico de Convergencias entre Actores

En el histograma de la implicación de los actores (Figura 4), se determinó una puntuación de 28 en el objetivo de incrementar talleres culturales (ITC). El

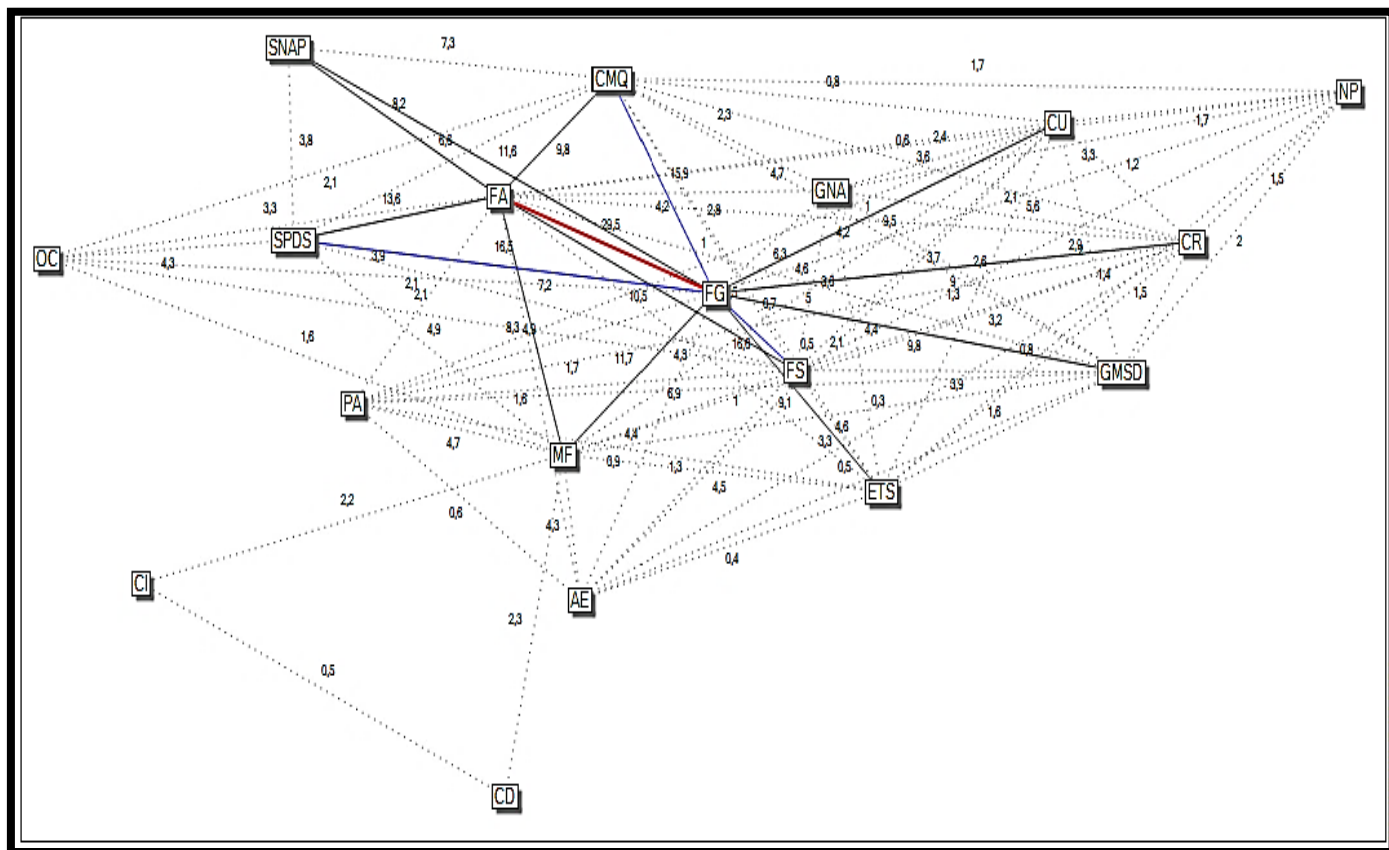
objetivo de efectuar la totalidad de la ejecución de los eventos culturales en 5 años (EEE) con 27 puntos, presenta un alto grado de compromiso. Los objetivos de implementar un sistema de evaluación de desempeño en dos años (ISED), solicitar la contratación de funcionarios para reducir la carga laboral en 3 años (SCF) y reducir el nivel de burocracia en 5 años (RNV) los actores presentan un nivel medio de compromiso equivalente a una puntuación de 11. El objetivo de incrementar la satisfacción del personal en 2 años (ISP) presenta una puntuación de 9, lo que indica que su grado de compromiso es bajo frente a los actores.

#### Histograma de la Movilización de los Actores sobre los Objetivos

Este histograma otorga una interpretación relacionada, según el grado de capacidad alta, determinando los siguientes objetivos: efectuar la totalidad de la ejecución de los eventos culturales en 5

años (EEE) con 28,6 e incrementar talleres culturales (ITC) con 28,5. Dentro de los objetivos del grado de capacidad media, se encuentran: implementar un sistema de

propuestos, dada su combinación binaria de "000000"; para este tipo de institución de índole sociocultural por diferentes razones, tales como: el nivel de la burocracia que



**Figura 4.** Convergencia entre actores.  
 Fuente: Software MACTOR.

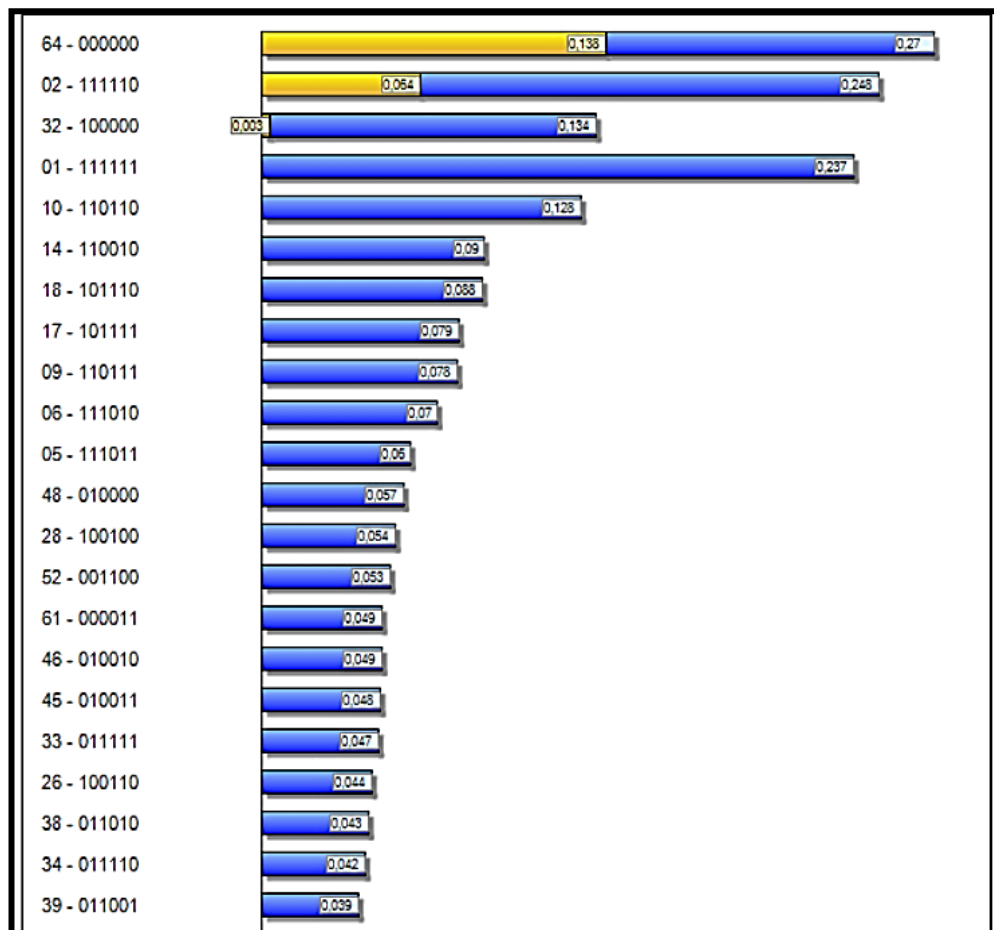
evaluación de desempeño en dos años y solicitar la contratación de personal para reducir la carga laboral; se hallan en nivel bajo los objetivos de reducir el nivel de burocracia e incrementar la satisfacción laboral.

**Escenarios con el Método SMIC PROB EXPERT**

Teniendo como objetivo establecer los futuros escenarios probables de una determinada situación, se define que, de acuerdo al histograma de los Extremus (Figura 5), el escenario tendencial N°64 (000000) registra una probabilidad del 27% de que no se cumpla los objetivos

existe en la Institución, lo que genera un retraso en la ejecución de todas las actividades que deben ser realizadas, esto en ciertas forma incrementa la carga laboral de los funcionarios. Por ello no se logra la satisfacción del personal al 100%, dado que son Instituciones de carácter público, que cuenta con un presupuesto limitado, lo cual restringe la contratación de funcionarios.

Esta determinante se vincula con los organismos de índole sociocultural que no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño. Esto dificulta la disposición de una evaluación que identifique el rendimiento de sus funcionarios en cada una



**Figura 5.** Histograma de los Extremus.  
 Fuente: Software SMIC PROB EXPERT.

de las actividades que desempeñan; generando el incumplimiento de eventos culturales, ocasionando el incumplimiento con el objetivo de efectuar la totalidad de la ejecución de cada uno de los eventos o presentaciones sociales y culturales.

En el escenario apuesta (01-111111) se identificó una probabilidad de ocurrencia equivalente al 23,7% de que se cumplan todas las hipótesis, dada su combinación binaria "111111", lo cual representa la consecución de todos los objetivos. En este sentido, se alcanza la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por medio de la actuación de los funcionarios principales como la presidenta, quien tiene a su cargo la ejecución de programas que impulsen el desarrollo interno, actuando de

forma conjunta con los funcionarios, quienes están a cargo del POA.

La actuación del promotor cultural posibilita el incremento de talleres, debido a la planificación oportuna que realiza con los funcionarios de tesorería, quienes se encargan de presupuestar los distintos fondos. Para que de esta manera la institución otorgue un mejor servicio a la comunidad, con la finalidad de fomentar la interculturalidad.

Solicitar una contratación de funcionarios para la reducción de la carga

laboral, es un objetivo alcanzable, porque existe la posibilidad de contratar funcionarios sin la intervención del ministerio del trabajo. Por tanto, se usarían fondos del presupuesto, para realizar una tramitación interna.

Del mismo modo, se puede efectuar la totalidad de la ejecución de los eventos culturales, por esfuerzos realizados por parte de los funcionarios de una manera planificada y eficiente. Se hace constancia de este evento dentro del POA.

Dentro de las actividades administrativas de los funcionarios, se reduce el nivel de burocracia, de tal forma que el cumplimiento de los diferentes procesos que existen dentro de la organización, se presentan ágiles dada la optimización de tiempo y recursos. Ello, a su vez, hará posible el

incremento de la satisfacción del personal con la finalidad de mantener un nivel de productividad por encima del habitual.

Así, la combinación binaria que presente cada "n" escenario, especificará el cumplimiento o no del mismo, representando el número 1 el cumplimiento y el número 0 el no cumplimiento. Por ejemplo, una combinación binaria de "011111" significa que se cumplen todos los escenarios menos el primero, mientras que una combinación binaria de "111110", figura que se cumplen todos los escenarios menos el último. Así, se presentarán distintos escenarios y porcentajes posibles, para el adecuado análisis y toma de decisiones en beneficio a la estructura en análisis.

### Conclusiones

En la aplicación de análisis prospectivo se procedió a identificar los factores claves o variables estratégicas que engloban la actividad y servicio sociocultural de las entidades públicas, sean estos de factores políticos, económicos, sociales, culturales y legales que pueden influir en el sistema, aspecto que fue observado por medio del árbol de competencias.

Para el análisis estructural del software MICMAC, se identificó un total de 40 variables, siendo 6 altamente influyentes y dependientes, lo cual conlleva a la interpretación de que cualquier acción sobre estas se asumirá como derivaciones similares sobre las demás, variando el sistema de forma general.

Los desafíos a los cuales confrontan las instituciones socioculturales, son resultados del contexto y medio, el que ha sido estudiado a priori. Estos corresponden al Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), Oferta de Talleres (OFT), Carga Laboral (CHR), Ejecución de Eventos Culturales (EEC), Burocracia de asuntos administrativos (BAA) y Clima Laboral (CLV).

En el software MACTOR se ingresaron 17 actores que se encuentran involucrados al servicio y actividades socioculturales, para luego analizar las convergencias y divergencias acorde a los objetivos establecidos. De esta manera se identifica cuáles fueron los actores más importantes o influyentes en las variables claves. En este programa también se manejó la matriz de posiciones de actores sobre objetivos 2MAO, a través del cual se comprobó que el objetivo de mayor impacto es sin duda el incremento de la oferta de talleres (ITC).

En los resultados obtenidos del programa MACTOR, se han definido 3 actores dominantes, tales como la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SPDS), Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) y Ministerio de Finanzas (MF), quienes son los que ejercen una mayor influencia dentro de las funciones, actividades y programas que realizan los organismos socioculturales.

Los posibles futuros que se encuentran en la órbita de las Instituciones de orden público y privado con independencia administrativa, se manifiestan en la clasificación y combinación del contexto a través del programa Smic-Prob-Expert. Se identificaron 64 posibles escenarios de ocurrencia en relación al histograma de los Extremus, el escenario tendencial N°64 (000000) registra una probabilidad del 27% de que no se pueda cumplir con los objetivos estratégicos propuestos para las entidades socioculturales, por la razón del incumplimiento de las normativas exigidas por los entes reguladores.

Por otra parte, en el escenario apuesta (01-111111) se identifica una probabilidad de que todas las hipótesis se cumplan equivalente al 23,7%, dado que el aspecto principal es la combinación binaria que presentan los diferentes eventos. En el cumplimiento de la combinación binaria, es

precisa la intervención de los actores anteriormente mencionados, caracterizándose por la ejecución y cumplimiento de los objetivos. De esta manera se puede lograr el porcentaje de

cumplimiento del escenario posible a través de un eficiente manejo y afinidad de los factores clave por parte de los actores.

## Referencias

- Balbi, E. R. (2003). ¿Por qué investigar el futuro? Trabajo presentado en el marco de las Jornadas de Prospectiva "Visión de una Argentina Posible". Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR No. 20*, pp. 105. Recuperado de: <http://prospektiker.es/prospectiva/Documentos/caja-herramientas-2007.pdf>. (ya)
- Godet, M., & Medina, J. (2011). Prospectiva y estrategia: enfoques integrados. *Cuadernos de Administración No. 21*, pp. 165-176. Recuperado de: [http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/112/188](http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/112/188).
- Mojica, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial. Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Parra, D. Q. (2008). Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. *Economía y administración*, 45(70), 25-44.
- Pinzás, A. C. (2014). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 027-031.
- Pozuelo, M. (2010). Prospectiva archivística: nuevas cuestiones, enfoques y métodos de investigación científica. *Revista española de documentación científica No. 33*, pp. 201-224. Recuperado de: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/552/626>. (ya)

SENPLADES. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Obtenido de:  
[www.planificacion.gob.ec/wp-content/.../Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/.../Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)

Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. *La Plata: Universidad Nacional de La Plata*, Facultad de Bellas Artes. Recuperado de: <http://catedrab-dcv.wikispaces.com/file/view/u9ranga.pdf>.