

Artículo Original

Prospectiva, Planeación y Control Estratégico, Enfocado al Sistema de Salud Pública  
Prospective, Planning and Strategic Control, Focused on the Public Health System

Johana E. Abril Ortega y David A. Arias Chávez

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Santo Domingo

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Johana E. Abril.

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

Fecha de recepción: 6 de octubre de 2017.

Fecha de aceptación: 17 de febrero de 2018.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Abril Ortega, J.E. y Arias Chávez, D.A. (2018).  
Prospectiva, Planeación y Control Estratégico, Enfocado al Sistema de Salud Pública. *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

El Ecuador dispone de marco normativo y legal que garantiza el derecho al bienestar físico y mental, la estructuración de un sistema y la protección de los grupos vulnerables. Para avalar el cumplimiento y mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos, la Constitución del 2008, el Plan de Desarrollo para el Buen Vivir 2013 - 2017 y el Ministerio de Salud Pública implementan el Modelo de Atención Integral Familiar, Comunitario e Intercultural de Salud. Toda esta estructura integrada de salud, se esgrime bajo un sistema de planificación transversal a nivel de la nación; por esta circunstancia, para elevar la efectividad de la planeación multinivel y el cumplimiento de métricas propuestas en la jerarquización de los objetivos, se acopla dos herramientas focalizadas en la prospectiva estratégica y el control, para integrar sistemas de información que catalizasen el servicio de salubridad pública a través de nuevas tendencias administrativas y así alinearse con estándares de países como Luxemburgo, Singapur y Suiza, que mantienen las mejores actividades sanitarias a nivel global. El estudio longitudinal fundamenta la prospectiva estratégica, que integrada con tres métodos informáticos denominados como: MIC MAC, MACTOR y SMIC PROB EXPERT, permiten catalizar la instrumentación cualitativa y cuantitativa; obteniendo de esta manera el resultado del análisis estructural, en base al procesamiento de 18 variables, 11 actores y 64 escenarios, que facultan concluir, que mediante la aplicación de la prospectiva y el control estratégico, la efectividad de cumplimiento de los fines del sector, se

incrementarían en un rango del 6.3% al 16.4%.

**Palabras clave:** investigación social; salud; método de planificación.

### Abstract

Ecuador has a legal and regulatory framework, which guarantees the right to physical and mental well-being, the structuring of a system and the protection of vulnerable groups; to guarantee compliance and improve living conditions for Ecuadorians, the Constitution of 2008, the Plan of Development for Good Living 2013 - 2017 and the Ministry of Public Health implement the Model of Comprehensive Family, Community and Intercultural Health Care. All this integrated structure of health, is carried out under a system of transversal planning at the national level; in order to increase the effectiveness of multilevel planning and compliance with proposed metrics in the hierarchy of objectives, two tools are focused on strategic foresight and control, to integrate information systems that catalyze the public health service to through new administrative trends, and thus align themselves with standards of countries such as Luxembourg, Singapore and Switzerland, which maintain the best sanitary activities at a global level. The longitudinal study bases the strategic prospect, which integrated with three computer methods known as: MIC MAC, MACTOR and SMIC PROB EXPERT, allow to catalyze the qualitative and quantitative instrumentation; Thus obtaining the result of the structural analysis, based on the processing of 18 variables, 11 actors and 64 scenarios, which allow the conclusion that, through the application of foresight and

strategic control, the effectiveness of compliance with the aims of the sector, would increase in a range of 6.3% to 16.4%.

**Keywords:** social research; health; planning method.

### **Prospectiva, Planeación y Control Estratégico, Enfocado al Sistema de Salud Pública**

El Sistema de Salud Pública (SSP) en el país se encuentra concentrado en administrar los servicios sanitarios de toda la población, para garantizar la previsión, equidad y aseguramiento se han organizado por niveles de atención. Esta categorización ha permitido resolver el 90% de los problemas que enfrentaban las prestadoras de salud. Específicamente, en el ámbito público las dificultades de salubridad a nivel nacional presentan limitaciones por una cultura de atención al usuario ineficaz induciendo a tiempos de espera extendidos, predominantes para una omisión de procesos de supervisión y control; situaciones que estimulan a la ineficiencia en la utilización de los bienes de capital.

La investigación realizada, es relevante para un sector prioritario como la salud pública a nivel nacional, al aplicar la planificación tradicional en este campo, mantiene sus ventajas y limitaciones. Desde la perspectiva favorable, la gestión organizacional promueve la operacionalización continua de procesos. Por otra parte, el problema real de la planificación, es no acoplar herramientas que potencien y mantengan una característica preactiva y proactiva, que permita establecer escenarios probabilísticos que consoliden una focalización y sincronización de objetivos, estrategias y recursos. Por este antecedente, es concluyente que la aplicación de la prospectiva estratégica es inherente en el sector de la salud pública

que requiere promover la excelencia organizacional en el corto y largo plazo.

La prospectiva estratégica se fundamenta prolongadamente en una metodología integrada que comprende varios bucles de retroalimentación posible. En este esquema de planificación por escenarios, en la primera etapa, se estudia las complicaciones expuestas y se delimita el sistema en el sector de salud público a nivel nacional. Seguidamente, con el desarrollo del know-how del contexto en estudio, se plasma en un árbol de competencias, que por medio de un análisis estructural (Micmac) se identifican las seis variables claves (internas y externas).

En la segunda etapa, se identifican los principales actores del entorno estratégico de las entidades de salud públicas del país y con la aplicación del método Mactor se establece la correlación de fuerzas efectivas entre este grupo de interesados. Finalmente, se elaboran seis objetivos específicos, considerando las variables propuestas en la primera fase.

Los conflictos de disolución, tendencias de poder y dilucidar los escenarios del entorno más probables son contenidos, que por medio de una encuesta Delphi (encuesta a 20 expertos del sector de la salud pública) condescienden a obtener datos que al ser procesados en el software SmicProExpert se identifican 64 escenarios posibles. En esta etapa mediante el estudio de la prospectiva y el control estratégico, la certeza de cumplimiento de los fines del sector, se acrecienta en un rango del 6.3% al 16.4%.

La concordancia entre objetivo, hipótesis y conclusiones de esta investigación se encuentra definida en una primera fase, que corresponde a la tipificación de cada una de las seis variables que se obtienen por una clasificación directa, indirecta y potencial; identificadas bajo los criterios de influencia y dependencia. Con el análisis estratégico del juego de actores o involucrados se

estima la correlación basada en el grado de vinculación entre los grupos de interés, en relación a los objetivos planteados por el sistema de salud público del país; determinando de esta manera sus convergencias y divergencias asociadas al resultado o favorable o desfavorable de los retos.

Finalmente, en la última etapa, con el método de impacto cruzados probabilísticos se establece probabilidades simples, así como, condicionales de las hipótesis (positivas y negativas) considerando las interacciones entre los acontecimientos o eventos obtenidos. Con este procedimiento se construyen escenarios verosímiles, que enfrentarán las entidades de salubridad públicas a nivel nacional.

### **Método**

La investigación prospectiva, se fundamenta longitudinalmente en una metodología sistémica de perfil holístico e involucra tres fases. En primera instancia se procesan las variables que se obtienen de un profundo análisis macro y microambiental del sector de la salud pública; en planos de influencia y dependencia se identifican los factores claves que condicionan el sistema. En la segunda etapa se emplea el método analítico que establece a los principales actores involucrados y su estado de vinculación con los componentes de enlace en función de gráficos de convergencia y finalmente, el tercer componente genera 64 escenarios futuros integrados en un histograma, mediante la participación de expertos en la construcción de matrices de dos entradas y la integración del procedimiento Delphi para establecer las probabilidades simples, negativas y compuestas.

En base al escenario apuesta del estudio prospectivo, se establece el mapa estratégico, del cual se desplazan los objetivos para el planteamiento del control

de las metas alineadas en función del análisis correlacional. El monitoreo permanente se basa en el procedimiento de las 3M, para valorar continuamente el grado su cumplimiento y de esta manera adquirir información válida y confiable de todos los procesos hospitalarios para la toma de decisiones.

El planteamiento estratégico establecido actualmente en las unidades del sistema de salud, tiene la posibilidad de incrementar su efectividad de cumplimiento de sus fines en un rango del 6.3% al 16.4%, en el caso de que apliquen la prospectiva y el control estratégico, como instrumentos que potenciarán el desarrollo organizacional en el servicio de mayor prioridad estatal.

Los resultados de probabilidad de ocurrencia de la condición establecida se fundamentan en el procesamiento estadístico de tres softwares; el primero denominado Micmac (matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación), que cataloga una lista de dieciocho, para determinar seis de influencia. El segundo sistema es el Mactor (matriz de alianzas y conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones), que condesciende la identificación de once grupos de interés quienes dominan los elementos claves y finalmente el SmicProExpert (métodos de impactos cruzados probabilísticos) que permitió recopilar información desde el 2014 al 2017, de veinte especialistas que administran y gestionan los servicios de sanidad en el país. El factor diferenciador de esta metodología es que considera el establecimiento de probabilidades simples, condicionales positivas y negativas, las cuales se procesan informáticamente considerando, variables, actores y escenarios, que pueden ser interpretados según la combinación binaria obtenida, resultado de la integración de instrumentos cualitativos, cuantitativos y

mixtos, en función de sistemas de información aplicados a la investigación.

### Resultados y Discusión

La prospectiva como instrumento de planificación estratégica, tanto de empresas privadas como de organismos de gobierno, ha sido uno de los aportes fundamentales de la escuela de Michel Godet (Mari, Recalde y Fontanals, 2007). En un análisis estratégico se condesciende a participar y producir un

compromiso colectivo, donde se motiva al personal, para alcanzar los nuevos desafíos planteados dentro del sistema en estudio. Con la prospectiva se puede mantener una previsión de los resultados proyectados, por el grado de confianza que conlleva este método al realizar un diagnóstico transcendental exhaustivo a nivel interno en las prestadoras de salud pública, para determinar

potencialidades y limitaciones (Quintero, 2015). Así mismo, en el ámbito externo se examina los factores de incidencia vinculados con el macroambiente en los aspectos políticos, económicos, sociales, ambientales y legales (Chung, 2009) y se identifican las variables que condicionan a las casas de salubridad pública del país.

### Identificación y Categorización de las Variables

La identificación y categorización de las variables es la etapa inicial de todo estudio prospectivo estratégico (Inche, Chung y Salas, 2006). En la investigación se efectuó un sondeo a un grupo de expertos en la gestión médica y administrativa,

representantes de prestadoras de salud externa y usuarios de los establecimientos médicos del país y se establecieron 18 variables con criterios vinculados que condicionan al sistema.

Seguidamente, con la aplicación de la herramienta Micmac se procesan las variables para evidenciar las relaciones entre cada una en función del criterio de dominio y subordinación y con la aplicación de una tabla de doble entrada denominada

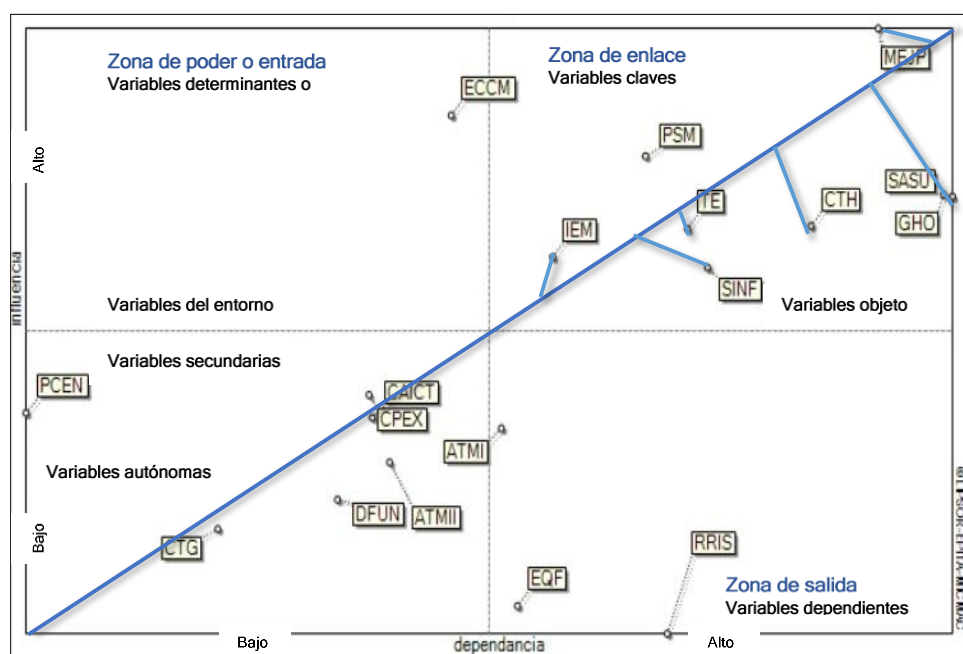


Figura 1. Plano de influencias/dependencias indirectas.

Fuente: Software MIC MAC.

matriz de análisis estructural (Arcade, Godet, Meunier y Roubelat, 2004), se determina la relación que existe entre ellas con un criterio cualitativo de calificación de cero a tres donde 0= nulo, 1=débil, 2=mediana, 3=fuerte, P= potencial (Inche et al.,2006).

La derivación alcanzada es un plano de dependencias e influencias indirectas, que condesciende una panorámica de las relaciones del sistema para largo plazo (Noguera, 2009). Las variables se encuentran dispersas en cuatro secciones, como se observa en la Figura 1. En este plano se genera subdivisiones dentro de cada cuadrante, la combinación de ambos

resultados es la que define a las variables según su topología (Yordi, 2014).

Oronoz, Gamluch y Romero (2014) aconsejan trazar una línea oblicua en el plano desde el cuadrante superior derecho al inferior izquierdo, descrito como el eje estratégico. Con líneas perpendiculares se identifican las variables determinantes para la investigación, que se localizan dentro de la zona de enlace denominadas Variables claves o estratégicas. La importancia que tienen es relevante para la justificación de las hipótesis dentro del estudio prospectivo. En esta franja se encuentran la inversión del equipamiento médica (IEM), sistemas de información (SINF), tiempos de espera (TE), competencias del talento humano (CTH), satisfacción del usuario (SASU) y mejoramiento de procesos (MEJP). Así quedan definidas las variables estratégicas que influyen en otras y generan un mayor efecto dinamizador sobre terceras (Oronoz et al., 2014).

Las Variables objetivo, mencionadas así por acceder a actuar directamente sobre ellas mismas, con un alto margen de motricidad y coadyuvar a la consecución de las variables claves; se sitúan en la zona superior derecha del plano y se diferencian por un elevado nivel de dependencia y medio de influencia. Para el estudio se identifican a la producción de servicios médicos (PSM) y la optimización de recursos (GHO).

En el cuadrante superior izquierdo se encuentran las Variables determinantes o influyentes, son consideradas como obstáculos o arranques del sistema, según la evolución que tengan a lo largo del estudio. Se refleja dentro de esta categoría las enfermedades catastróficas y crónicas metabólicas (ECCM). Ubicadas en la misma sección se exteriorizan las Variables del entorno que definen su insuficiente dependencia del sistema, para el estudio no

se despliega ninguna que se categorice bajo estas condiciones.

En la zona de salida figuran las Variables dependientes, componentes que se encuentran en el cuadrante inferior derecho con un alto grado de dependencia y baja influencia. Se les califica como variables sensibles al poder asociarse con indicadores de evolución. Para el estudio se identifican el equilibrio financiero (EQF), restricción de pagos de la Red Integral de Salud (RRIS) y atención médica de complejidad I (ATMI)

Complementarias a los elementos anteriores, sobre la diagonal en la zona inferior izquierda se encuentran las Variables secundarias, que combinan la motricidad y dependencia en un nivel inferior. Alguna actuación sobre estos componentes provoca una evidente importancia para la evolución del sistema. Para el estudio se exponen la prevención y control de enfermedades (PCEN) y capacidad instalada y técnica (CAICT).

En la zona próxima al origen se sitúan las Variables autónomas. Son poco influyentes y dependientes, no constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Estas son la cultura organizacional (CTG), definición de funciones (DFUN), atención médica de complejidad II (ATMII), convenio con prestadoras externas (CPEX).

### **Análisis del Juego de Actores**

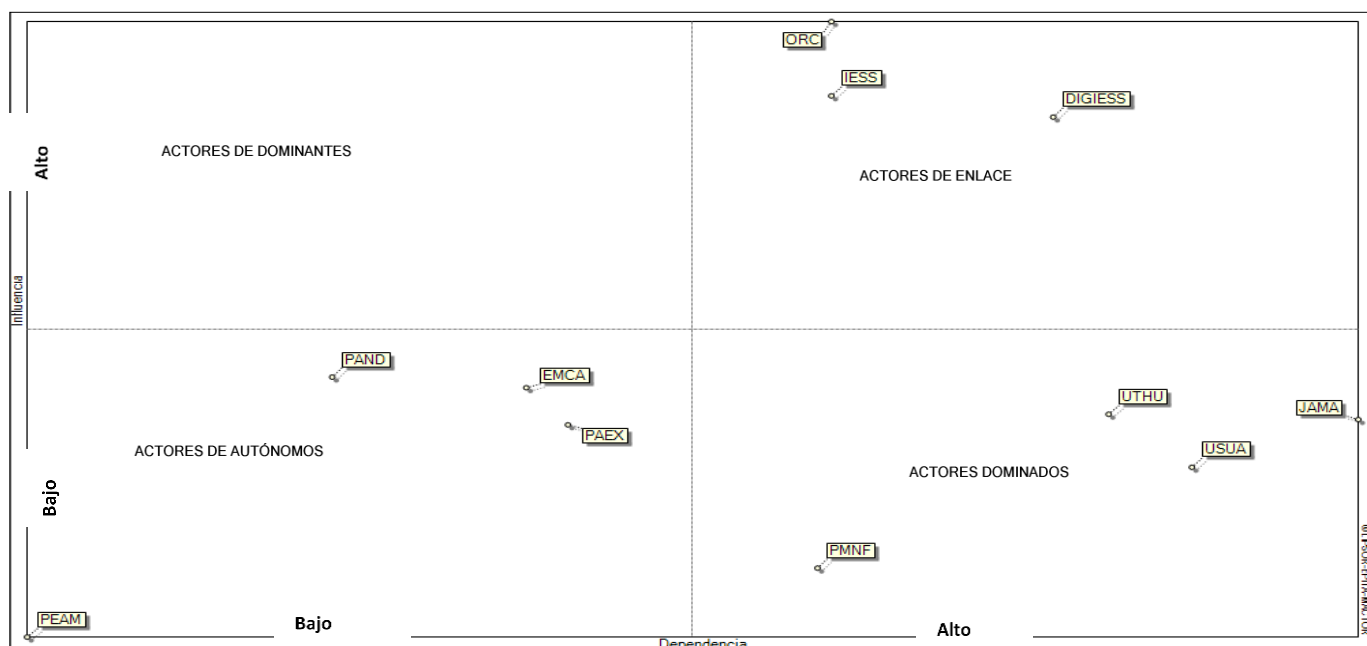
Con la prospectiva se alcanza a una gestión basada en resultados, apoyándose en un enfoque tradicional acontecido en el pasado dentro de las entidades de salud públicas a nivel nacional y lo que acontece en el presente; utilizando combinaciones derivadas por proyecciones o pronósticos. Mediante el empleo del método Mactor, se estima la correlación de fuerzas que existe entre los grupos interesados (Godet, 2009). En esta fase se trata de concentrarse en actores que directa o indirectamente controlan las variables claves identificadas (Yordi, 2014).

Para este sistema se han determinado 11 stakeholders; por medio de la utilización del programa Mactor se calcula la fuerza de acción y el criterio de influencia. Godet (2009) lo establece en cinco niveles<sup>1</sup>. Dentro del procesamiento de la Matriz de actores por actores (MAA) se determina el grado de influencia y con la Matriz de impacto directo e indirecto (MIDI) el estado de dependencia y así lograr un cierto equilibrio (Inche et al., 2006).

El efecto de la aplicación de las matrices se refleja en el plano de influencias y dependencias entre actores, donde se derivan 4 posiciones de los grupos de interés como se evidencia en la Figura 2. Localizados en el cuadrante superior derecho los actores de enlace, presentan una alta dependencia e influencia. Para el

Seguridad Social (IESS).

Los actores dominantes tienen una dependencia baja y fuerte influencia, en la investigación no se distinguen elementos en este cuadrante. Los grupos de interés autónomos se ubican en la parte inferior izquierda con una baja subordinación y dominio, se diferencian al personal administrativo con nombramiento definitivo (PAND), prestadoras de atención externas (PAEX), personal administrativo y médico (PEAM) y empresas capacitadoras (EMCA). Finalmente, con una elevada dependencia y baja influencia a los usuarios (USUA), personal médico con nombramiento definitivo (PMNF), unidad de talento humano (UTHU), jefes de áreas médicas y administrativas (JAMA), definidos como grupo de los dominados.



**Figura 2.** Plano de influencias/dependencias entre actores.

Fuente: Software MACTOR.

estudio se identifican a Organismos de control (ORC), Dirección General de Salud (DIGIESS), Instituto Ecuatoriano de

En la Figura 3, se observa que con el ingreso de las calificaciones en la matriz de actores por actores (MID), la convergencia

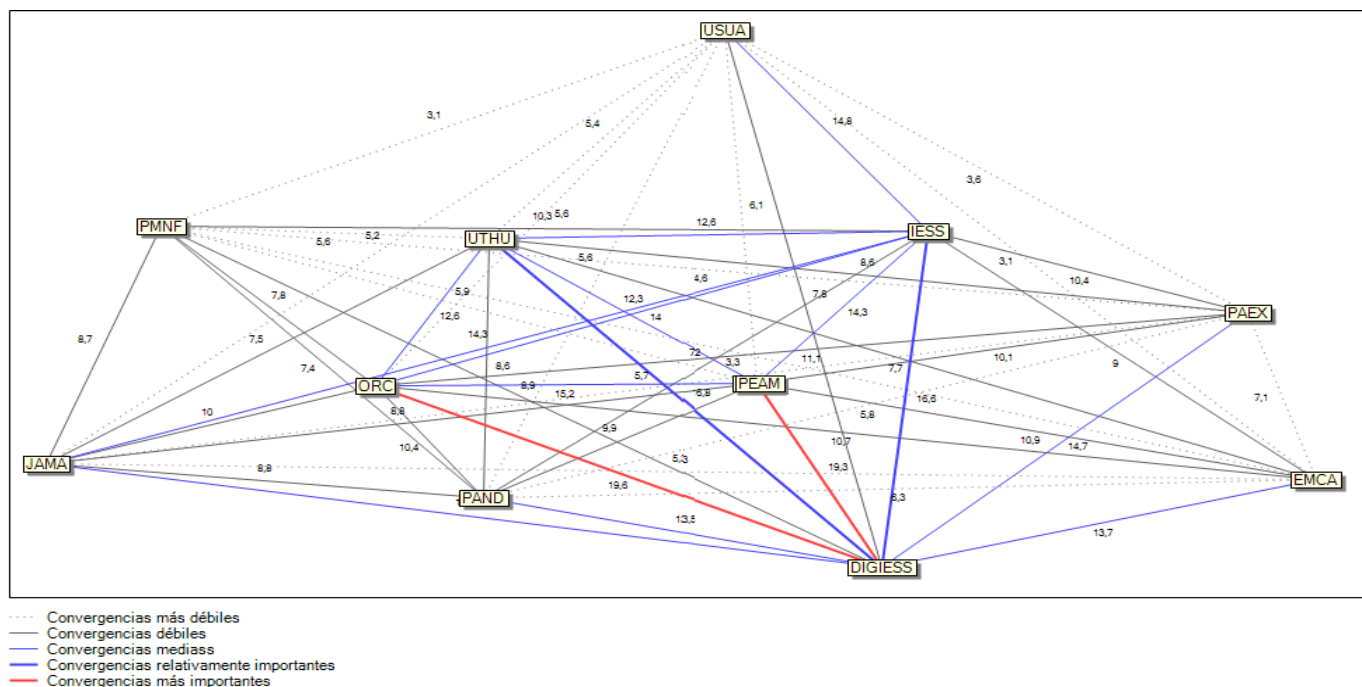
<sup>1</sup> (0) Influencia: Un actor tiene poca o ninguna influencia sobre otro; (1) Influencia: Un actor puede asentar un riesgo de forma limitada los procesos operativos de gestión de otro actor; (2) Influencia: Un actor puede poner en riesgo el éxito de los proyectos de otro actor; (3)

Influencia: Un actor puede poner en riesgo el cumplimiento de sus misiones; (4) Influencia: Un actor puede poner en riesgo su propia existencia

progresiva importante se estipula entre Dirección General de Salud, organismos de control y personal administrativo y médico. Una alianza, relativamente importante, se considera entre la Dirección general de salud, Unidad de talento humano y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### Generación de escenarios con el método SMIC PRO Expert

El método de la prospectiva es un proceso intelectual, objetivo que se apoya en diversas áreas del conocimiento como la matemática, lógica, administración, en sus diferentes campos; una metodología que



**Figura 3.** Convergencia entre actores de orden 3.  
 Fuente: Software MACTOR.

Posteriormente, en la siguiente fase del método Mactor se considera las seis variables de enlace propuestas en la primera etapa del estudio y se precisan seis objetivos de las hipótesis propuestas Tabla 1.

resulta muy estratégica al realizar proyecciones y pronósticos de las opciones que comprometen la gestión de las prestadoras de salud del país. En un estudio realizado por Chung (2009), menciona que

**Tabla 1**  
 Retos Estratégicos

Nº	Título Largo	Título corto
1	Lograr el mejoramiento continuo de los procesos de gestión médica y administrativa	ADBP
2	Incrementar las competencias y capacidades del recurso humano en función de las necesidades de la institución y su presupuesto	COPP
3	Implementar cultura de atención a los usuarios en la prestación de los servicios	SASU
4	Fortalecer los canales de comunicación y los tiempos de espera en la atención	PSCM
5	Promover el aprovechamiento de los SIG	ISIG
6	Mejorar la eficiencia de los bienes de capital	FEQM

Fuente: Elaboración de los autores



el análisis de escenarios es donde se identifican las principales hipótesis según los factores claves.

Con los resultados de las metodologías Micmac y Mactor es factible aplicar el software SmicProExpert. Siguiendo un proceso de dos etapas (formulación de hipótesis y elección de expertos y probabilidad de escenarios), se construye escenarios posibles a los que el sistema puede enfrentarse "los escenarios constituyen una guía indispensable para orientar las decisiones estratégicas" (Godet y Durance, 2011, p. 56).

Con el procesamiento del software se identificó 64 escenarios futuros, como se

Cada uno de estos eventos tiene una codificación compuesta de seis dígitos, donde 1= al cumplimiento de la hipótesis y 0= no se cumple; es decir, que todas las hipótesis formuladas mantienen una probabilidad relativa de ocurrencia.

Los datos procesados son recopilados con la aplicación de una encuesta Delphi, realizada a 20 expertos en el sector de la Salud. La selección de especialistas se conforma por un equipo interdisciplinario de personas que conocen del problema o son clientes y/o consumidores (Vergara, Fontalvo y Duarte, 2013). Los resultados se pueden evidenciar en la combinación binaria de cada escenario, la identificación de los

peritos y su selección (Moreno, 2008). De los contextos identificados, 15 presentan una probabilidad acumulada de acrecentamiento alto de realización (Tabla 2). Los escenarios improbables corresponden a 34, visualizados en la Tabla 3 y los imposibles cuya probabilidad es 0 corresponden a 15, referenciados en la Tabla 4.

#### Descripción de escenarios

El escenario tendencial, Mojica (2006), lo refiere como el camino por donde se estará transitando si las cosas no cambian; es decir, que es una extrapolación de tendencias. En el Histograma de los Extremums referenciado en la Figura 4, se visualiza en primer lugar el contexto N° 64 con una codificación de (000000); donde cada dígito representa el no cumplimiento del evento, definiendo una probabilidad de ocurrencia del 30,2% estipulando al sistema. En el caso que las instituciones de salubridad del país mantengan su modo de

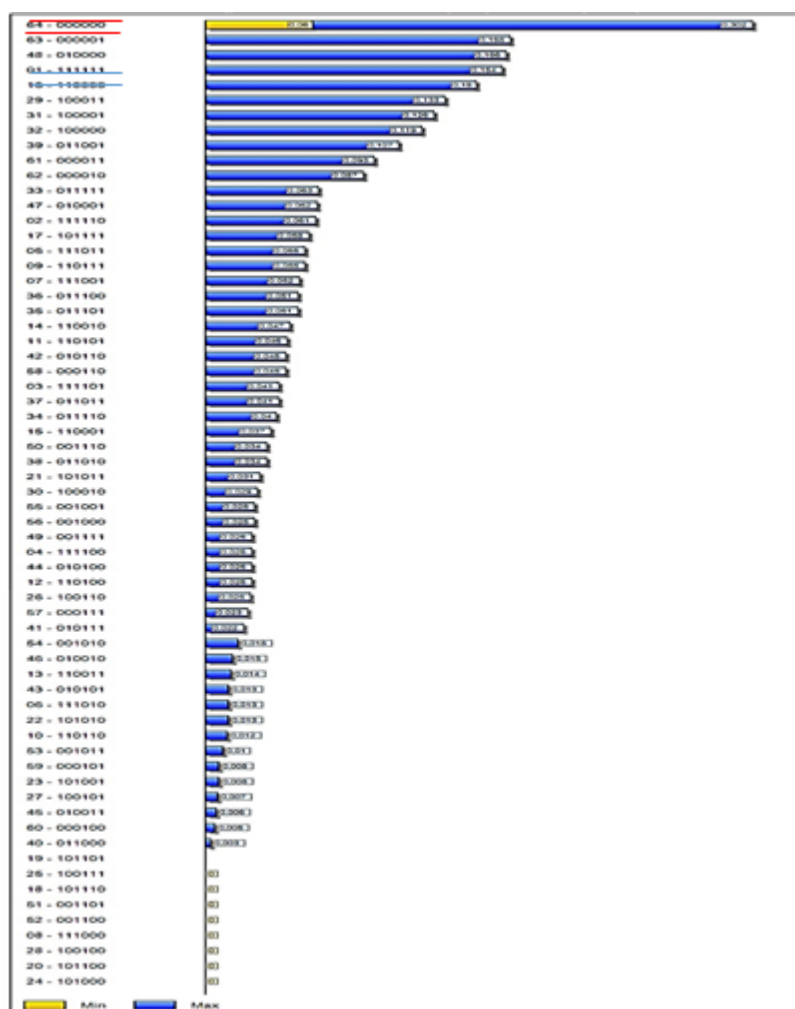


Figura 4. Histograma de los extremums.

Fuente: Software SMIC PRO EXPERT.

puede observar en el Histograma de los Extremums, referenciado en la Figura 4.

**Tabla 2**

Escenarios probables

EVENTO ESCENARIO	PROBABILIDAD ACUMULADA	EVENTO ESCENARIO	PROBABILIDAD ACUMULADA
64 - 000000	0,195	61 - 000011	0,653
48 - 010000	0,288	62 - 000010	0,682
63 - 000001	0,365	30 - 100010	0,71
01 - 111111	0,44	34 - 011110	0,736
16 - 110000	0,507	32 - 100000	0,759
29 - 100011	0,549	53 - 001011	0,779
39 - 011001	0,589	33 - 011111	0,799

**Tabla 3**

Escenarios improbables

EVENTO ESCENARIO	PROBABILIDAD ACUMULADA	EVENTO ESCENARIO	PROBABILIDAD ACUMULADA
03 - 111101	0,017	35 - 011101	0,172
13 - 110011	0,03	10 - 110110	0,176
40 - 011000	0,042	08 - 111000	0,18
25 - 100111	0,054	41 - 010111	0,183
02 - 111110	0,066	60 - 000100	0,186
17 - 101111	0,078	49 - 001111	0,188
15 - 110001	0,089	22 - 101010	0,19
47 - 010001	0,099	43 - 010101	0,192
07 - 111001	0,109	26 - 100110	0,194
42 - 010110	0,118	57 - 000111	0,195
14 - 110010	0,127	46 - 010010	0,196
21 - 101011	0,136	04 - 111100	0,197
58 - 000110	0,144	06 - 111010	0,198
09 - 110111	0,15	36 - 011100	0,199
45 - 010011	0,156	23 - 101001	0,2
12 - 110100	0,162	20 - 101100	0,201
05 - 111011	0,167	18 - 101110	0,202

Fuente: Elaboración de los autores.

operar actual, la perspectiva no será favorable; debido a que la Dirección General de Salud prorrogará la autorización para el mejoramiento continuo de los procesos de gestión médica y administrativa en las entidades de salubridad, delimitando de esta forma los canales de comunicación por la falta de sincronización en los tiempos de espera para los servicios de consulta

intermedio

**Tabla 4**

Escenarios imposibles

EVENTO ESCENARIO	PROBABILIDAD ACUMULADA	EVENTO ESCENARIO	PROBABILIDAD ACUMULADA
11 - 110101	0	38 - 011010	0
51 - 001101	0	59 - 000101	0
52 - 001100	0	19 - 101101	0
37 - 011011	0	24 - 101000	0
54 - 001010	0	27 - 100101	0
55 - 001001	0	28 - 100100	0
56 - 001000	0	50 - 001110	0
44 - 010100	0		

Fuente: Elaboración de los autores.

externa y emergencia, provocados por una falencia en la cultura de atención al usuario en la prestación de los servicios; así como, la recualificación de las competencias del recurso humano para el aprovechamiento de los sistemas de información, en el uso de los bienes de capital.

El segundo escenario denominado apuesta o favorable, ocupa el cuarto lugar en el histograma con la codificación N° 01 (111111); combinación de cifras que exponen la concentración de todos los esfuerzos institucionales, para el cumplimiento de los retos estratégicos. Presenta el 16,4% de probabilidad relativa de ocurrencia, contexto que condesciende al mejoramiento de los procesos de gestión médica y administrativa, para fortalecer la comunicación y concertar los tiempos de espera de los servicios, por de una elevación de

competencias del capital humano y organizativo; permitiendo de esta forma la utilización de sistemas de información gerencial, logrando la eficiencia en el uso de los bienes de capital.

Al contrastar los dos escenarios, la probabilidad de ocurrencia es relativamente inferior; pero la Dirección General de Salud mantiene la convicción que los desafíos determinados lograrán concretarse. Al constituirse como la entidad que formula las políticas, norma y controla las actividades y funcionamiento de los establecimientos de salubridad del país.

Con los escenarios propuestos es ineludible que el organismo de control de salud realice un refinamiento del plan estratégico que mantiene actualmente, donde de forma iterativa se integre la prospectiva y planificación como instrumentos, que potenciarán el desarrollo organizacional en el servicio de mayor prioridad estatal, alineándose con el objetivo N° 3 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, que contempla el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

### **Conclusiones**

Para profundizar el concepto de prospectiva en el Sistema de Salud Pública de Ecuador, se realizó un diagnóstico situacional del macroambiente y microambiente, información que con la metodología del análisis estructural Micmac (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación), se deriva a un plano de dependencias e influencias indirectas donde se especificaron seis variables estratégicas importantes en influencia y dependencia, ubicadas dentro de la zona de enlace. Los contextos definidos son la inversión del equipamiento médico, sistemas de información, tiempos de espera, competencias del talento humano, satisfacción del usuario y mejoramiento de procesos.

Con el método Mactor (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) se identificaron once actores que influyen sobre las variables claves. En la matriz MID (actores por actores) se establecieron las convergencias de acrecentamiento relevantes entre tres grupos de interés, la Dirección General de Salud, organismos de control y el personal médico y administrativo; actores que convienen sus doctrinas e intereses para el cambio en la prestación de los servicios de salud en el país.

Con el desarrollo de este trabajo de investigación y la aplicación del método SmicPro Expert, se establecieron 64 escenarios posibles que las entidades de salud en el país podrían enfrentar en un futuro. En el histograma de los extremos, el contexto N° 64, denominado tendencial por su extrapolación de preferencias, mantiene una codificación binaria de (000000). Presenta una elevada probabilidad de ocurrencia y calificada como desfavorable para el sistema en estudio, debido a que los retos propuestos por los organismos rectores no lograrán efectuarse al conservar inalterable el entorno actual de las entidades de salubridad. Sin embargo, el escenario apuesta o favorable N° 01 (111111) tiene un cumplimiento del 16,4% para los fines del sector.

Para el proceso de planificación y control de la gestión administrativa y médica de los servicios de prioridad estatal en el sector de la salud, es ineludible que se incorpore el método prospectivo estratégico como herramienta que suministre escenarios favorables en el contexto del mediano y largo plazo, por el soporte matemático de trasladar juicios cualitativos basados en reflexiones de expertos sobre los problemas actuales y en la propuesta de posibles medidas políticas que podrían enfrentar los establecimientos de sanidad del país a valores cuantitativos.

## Referencias

- Arcade, J., Godet, M., Meunier, F. y Roubelat, F. (2004). *Análisis Estructural con el Método Micmac, y estrategia de los actores con el Método Mactor*, Jerome C. Glenn, Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA. Recuperado de [http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet\\_analisis\\_estructural.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf)
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12 (2), 27-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150004>
- Godet, M. (2009). LIPSOR. *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Obtenido de Serie de investigación N° 10: Recuperado de <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/SR10vSpa.pdf>
- Godet, M. y Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Organización para las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Inche, J., Chung, A. y Salas, J. (2006). Prospectiva estratégica del cluster de muebles de Villa El Salvador. *Industrial Data Revista de Investigación*, 9 (1), 50-58. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5753/4980>
- Marí, M., Recalde, A. y Fontanals, J. (2007). Prospectiva y planificación estratégica en ciencias y tecnología en Argentina. *Cuadernos del CENDES*, 24 (66), 115-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40306606>
- Mojica, F. (2006). Conceptos y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14 (1), 122-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>

Moreno, Z. (2008). Prospectiva 2022: Escenarios futuros del estado Lara y el compromiso de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado con el desarrollo local. *Revista Copernico*, 9, 32-45. Recuperado de [http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c09/c09\\_art04.pdf](http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c09/c09_art04.pdf)

Noguera A. (2009) Enseñando Prospectiva. Editorial Universidad del Rosario.

Oronoz, P., Gamluch, R. y Romero, I. (2014). La prospectiva frente a los desafíos de la industria del aluminio en Venezuela. *Revista Copernico*, 19, 15-26. Recuperado de [http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c19/c19\\_art02.pdf](http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c19/c19_art02.pdf)

Quintero, J., López, E. y Rivero, A. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial "Universo Sur". *Revista Universidad y Sociedad*, 7 (3), 160-167. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

Vergara, J., Fontalvo, T., y Duarte, M. (2013). Aplicación del Método Search para el Diseño de Escenarios Futuros en el Consultorio Empresarial de la Universidad de Cartagena (2012 -2012). *Prospectiva una nueva visión para la ingeniería*, 11(1), 40-49. Recuperado de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/prospectiva/article/view/26/11>

Yordi, O. (2014). Prospectiva aplicada a las instituciones bancarias en la República Bolivariana de Venezuela. *Revista Copernico*, 20, 6-16. Recuperado de [http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c20/c20\\_art01.pdf](http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c20/c20_art01.pdf)