



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión por procesos para mejorar el funcionamiento operativo  
de la dirección del Sistema de Pensiones-IESS, año 2015.**

TRABAJO DE TITULACION

AUTOR: Armendáriz Guerra, Lilibeth Soraya

DIRECTOR: Meza Cisneros, Josueth Alfonso, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

## **APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ingeniero

Josueth Alfonso Meza Cisneros

**DOCENTE DE LA TITULACION**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado, “Modelo de gestión por procesos para mejorar el funcionamiento operativo de la dirección del Sistema de Pensiones-IESS, año 2015”, realizado por Armendáriz Guerra Lilibeth Soraya, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2015.

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Lilibeth Soraya Armendáriz Guerra, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **“Modelo de gestión por procesos para mejorar el funcionamiento operativo de la dirección del Sistema de Pensiones-IESS, año 2015”**, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Ingeniero Josueth Alfonso Meza Cisneros, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: Armendáriz Guerra Lilibeth Soraya

Cédula: 1310332406

## **DEDICATORIA**

A mi hija Eliana, fuente de toda mi inspiración.

## **AGRADECIMIENTO.**

A los maestros por los conocimientos impartidos y a mi familia por su apoyo incondicional.

## INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	7
Antecedentes .....	5
Planteamiento Del Problema.....	7
Análisis Del Árbol De Problemas .....	10
Normativa Compleja Para Ser Automatizada.-.....	10
Cambio De Autoridades En Áreas Estratégicas.- .....	10
Procesos Burocráticos Innecesarios.-.....	11
Sistema Informático Deficiente.- .....	12
Justificación .....	13
Alcance.....	14
Objetivos Del Estudio.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivo Específico.....	14
Hipótesis .....	15
General.....	15
Específica.....	15
Delimitación .....	15
Temporal.....	15
Espacial.....	15
CAPITULO II .....	16
Fundamentación teórica.....	17
Elementos Del Procesos .....	18
Características De Los Procesos.....	20
Clasificación De Los Procesos.- .....	21
Jerarquía De Procesos.....	22
Graficación De Procesos.....	23

Modelos Orientados A La Gestión De Calidad .....	24
Fundamentación Conceptual.....	33
La Jubilación Por Invalidez.- .....	33
La Jubilación Ordinaria De Vejez.- .....	34
Pensiones De Montepío.-.....	34
Del Auxilio Para Funerales.- .....	35
Fundamentación Legal .....	36
Riesgos Que Cubre El Seguro Social .....	37
Financiamiento Del Seguro Social.....	37
Misión Del IESS .....	38
Visión Del IESS.....	38
El Sistema De Pensiones.....	39
Servicios Del Sistema De Pensiones .....	40
CAPITULO III .....	42
METODOLOGÍA.....	42
Tipo Y Nivel De Investigación.....	43
DESCRIPTIVA .....	43
Métodos .....	43
Técnicas.....	44
CAPITULO IV.....	48
DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	48
Análisis De Las Encuestas Realizadas Al Cliente Interno .....	49
Análisis De Las Encuestas Realizadas Al Cliente Externo.....	93
CAPITULO V .....	104
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	104
La Institución Y El Sector Al Que Pertenece.....	105
Estructura Orgánica Del IESS .....	107

Foda Del Sistema De Pensiones .....	110
Conclusiones Del Diagnóstico.....	117
CAPITULO VI.....	122
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA DIRECCION DEL SISTEMA DE PENSIONES	122
Introducción .....	123
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LOS PROCESOS DE INVALIDEZ, VEJEZ, MONTEPIO Y AUXILIO DE FUNERALES .....	125
CAPITULO VII.....	174
CONCLUSIONES.....	175
RECOMENDACIONES.....	178
REFERENCIAS BIBIOGRAFICAS .....	180
ANEXOS .....	183



## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Rango de edad.....	50
Tabla N° 2 Género .....	51
Tabla N° 3 Tipo de Relación Laboral en el IESS.....	52
Tabla N° 4 Instrucción Formal.....	53
Tabla N° 5 Tiempo en la institución.....	54
Tabla N° 6 Conoce los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones.....	55
Tabla N° 7 Indique cuantos procesos conoce. ....	56
Tabla N° 8 En qué procesos prestacionales usted desarrolla sus actividades .....	57
Tabla N° 9 Está dispuesto a cambios en el manejo de los .....	58
Tabla N° 10 Le gustaría contar con un modelo de Gestión que estandarice los procesos del Sistema de Pensiones. ....	59

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1 Rango de edad .....	50
Gráfico N. 2 Género.....	51
Gráfico N. 3 Tipo de relación laboral.....	52
Gráfico N. 4 Instrucción Formal .....	53
Gráfico N. 5 Tiempo en la institución. ....	54
Gráfico N. 6 Conoce los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones. ....	55
Gráfico N. 7 Indique cuantos procesos conoce.....	56
Gráfico N. 8 En qué procesos prestacionales usted desarrolla sus actividades .....	57
Gráfico N. 9 Está dispuesto a cambios en el manejo de los procesos Prestacionales del Seguro de Pensiones .....	58
Gráfico N. 10 Le gustaría contar con un modelo de Gestión que estandarice los procesos del Sistema de Pensiones.....	59
Gráfico N. 11 Aspecto Organizacional .....	60
Gráfico N. 12 Aseo .....	61
Gráfico N. 13 Disciplinario .....	62
Gráfico N. 14 Liderazgo.....	63
Gráfico N. 15 Politico .....	64
Gráfico N. 16 Tecnológicos.....	65
Gráfico N. 17 Capacitación .....	66
Gráfico N. 18 Espacio Físico.....	67
Gráfico N. 19 Procesos.....	69
Gráfico N. 20 Salarios.....	70
Gráfico N.21 Instalaciones Fisicas.....	71
Gráfico N. 22 Capacitaciones .....	72
Gráfico N. 23 <b>Transporte</b> .....	73
Gráfico N. 24 Alimentación .....	74
Gráfico N. 25 Sistema De Comunicación.....	75
Gráfico N. 26 Empatía.....	76
Gráfico N. 27 Responsabilidad .....	77
Gráfico N. 28 Puntualidad.....	78
Gráfico N. 29 Herramientas De Trabajo.....	79
Gráfico N. 30 Más Capacitaciones.....	80
Gráfico N. 31 Estandarizacion De Procesos .....	81
Gráfico N. 32 Adecuacion Del Espacio Fisico .....	82
Gráfico N. 33 Transparencia De Información.....	83

Gráfico N. 34 Compromiso Con El Iess.....	84
Gráfico N. 35 Autorizacion De Horas Extras .....	85
Gráfico N. 36 Difusion De Los Requisitos Para Acceder A Las Prestaciones.....	86
Gráfico N. 37 Control De Autoridades.....	87
Gráfico N. 38 Mejoramiento Del Sistema Informatico.....	88
Gráfico N. 39 Disminuir El Volumen De Trabajo. ....	89
Gráfico N. 40 Usted Es .....	94
Gráfico N. 41Cuál de las palabras las asocia con Seguridad Social .....	95
Gráfico N. 42 Ha escuchado hablar de Seguridad Social en el Ecuador .....	96
Gráfico N. 43Cuál de estos beneficios presta el IESS.....	97
Gráfico N. 44 Considera usted que aportar el Seguro Social, disminuye su salario y por ende su calidad de vida.....	98
Gráfico N. 45 Cree que es positivo que las personas deban aportar a un Seguro Social.....	99
Gráfico N. 46 Conoce o ha escuchado acerca del Seguro de Pensiones.....	100
Gráfico N. 47 Qué beneficios o prestaciones ofrece el Seguro de Pensiones.....	101
Gráfico N. 48 Considera que todos necesitan asistencia y protección social en su vejez ..	102

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tipo de Prestación.....	6
Ilustración 2 Dependencias del Sistema de Pensiones.....	7
Ilustración 3 Árbol de Problemas .....	9
Ilustración 4 Cambio de Presidente del Concejo Directivo en el IESS .....	11
Ilustración 5. Elementos del Proceso.....	18
Ilustración 6 Clasificación de los procesos.....	21
Ilustración 7 Jerarquía de los procesos.....	22
Ilustración 8. Gráficos de procesos.....	23
Ilustración 9 Enfoque .....	28
Ilustración 10. Esquema Lógico Reder. ....	30
Ilustración 11 Porcentaje de peso para Evaluación.....	32
Ilustración 12. Muestra.....	45
Ilustración 13. Muestra de la Encuesta del Cliente Externo. ....	46
Ilustración 14 Número de Pensionistas del Seguro de Pensiones.....	92
Ilustración 15 Misión, Visión, Valores del IESS.....	106
Ilustración 16 Estructura Orgánica del IESS .....	108
Ilustración 17. Mapa General de Procesos. ....	109
Ilustración 18. Distribución Encuestas Cliente interno.....	110
Ilustración 19. Análisis FODA .....	111
Ilustración 20. Cobertura del IESS a Nivel Nacional .....	120
Ilustración 21. <b>Cadena de Valor</b> .....	123
Ilustración 22. Mapa de Procesos.....	124

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación consiste en diseñar un Manual de Modelo De Gestión Por Procesos Para Mejorar El Funcionamiento Operativo De La Dirección Del Sistema De Pensiones-IESS, el mismo que se desarrolló con el personal de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, lugar donde se ejecutan las tareas operativas del Seguro de Pensiones.

Los procesos que ejecuta el Sistema de Pensiones, son los que determina la Constitución de la República que cubre las contingencias de Invalidez, Vejez y muerte que incluye el auxilio de funerales, y es responsabilidad del Instituto desarrollar, impulsar y mejorar los procesos de las prestaciones que concede.

El desarrollo del presente manual, es un trabajo en conjunto con el personal de la Subdirección, que permite al personal del Sistema de Pensiones, contar con una herramienta que muestra la secuencia de las actividades que deben realizarse para la concesión de cada una de las prestaciones, además de identificar los puestos y áreas que intervienen.

Palabras claves: manual, procesos, prestaciones, actividades, pensiones.

## **ABSTRACT**

The current investigation work consist in designing a Management Model Manual per Processes, intended to Improve the Operating Functioning of the IESS Pensions System, which was developed with personnel of the Provincial Sub-head-office of Pensions and Labor Risks of Pichincha, where operating tasks are executed for the Pensions Insurance.

Processes executed by the Pensions System are those provided by the Constitution of the Republic covering contingencies, such as, Disability, Oldness and Death, including aid for funerals, and the Institute is responsible for developing, promoting and improving services processes.

The current manual is a joint work with personnel working for the Sub-head-office, that allow personnel of the Pensions System having in place with a tool that shows sequence of activities to be conducted for the granting of each service, in addition to identifying positions and areas involved.

**Keywords:** manual, processes, services, activities, pensioners.

## INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo, poner a consideración del público interno y externo, una herramienta que visualice el proceso interno que se genera para el otorgamiento de las prestaciones, que entrega el Seguro de Pensiones.

Para la entrega de las prestaciones, son necesarios las secuencias cronológicas de los pasos necesarios para el otorgamiento de una prestación, tomando en cuenta, que es una herramienta útil para el adiestramiento y capacitación del personal que ingresa al seguro de pensiones, y es una de las principales motivaciones que impulsaron el desarrollo de esta investigación.

La institución que fue objeto de estudio es el Seguro de Pensiones, que pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cuya misión es el *“Proteger a la población asegurada contra las contingencias de invalidez, vejez, muerte y fondo mortuario, bajo los principios rectores de la Seguridad Social”*, según lo que cita la Ley de Seguridad Social. Este estudio fue segmentado en siete capítulos que partieron desde los antecedentes del Instituto, tomando en cuenta el árbol de problemas identificado del Seguro de Pensiones hasta el levantamiento de los procesos principales de este Seguro.

En los capítulos siguientes, se elaboró un diagnóstico de la situación actual del seguro de Pensiones que nos ubica en la realidad actual, así también, se fundamentó técnica, conceptual y legalmente el presente estudio. Por otro lado, el documento realiza un análisis FODA, lo que permitió conocer y analizar los factores internos y externos del Seguro de Pensiones, con las estrategias que arrojó el mencionado análisis.

El capítulo seis, es donde se enfoca el levantamiento de procesos, siendo cuatro principales que ejecuta el seguro de pensiones, con los respectivos puestos y secuencia cronológica de actividades, cuyo afán es la estandarización, difusión y cumplimiento en todas las áreas del Seguro de Pensiones a nivel nacional.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**



## **Antecedentes**

A inicios de la primera década del siglo xx, los únicos que contaban con un sistema legal de protección, eran los militares, que estaban cubiertos en caso de invalidez, vejez y muerte; y este beneficio alcanzaban a sus herederos. Posteriormente, al no existir una caja militar que recepte los valores aportados, los valores de retiro y montepío eran cubiertos con fondos del presupuesto general del Estado.

Este sistema concedía pensiones vitalicias, a quienes habían prestados servicios relevantes al país y no tenían recursos económicos para vivir, es decir que se trataba de un sistema casi caritativo que carecía de una visión técnica.

Posteriormente, en el año 1914, se sintieron los primeros pasos para los derechos laborales básicos, estableciéndose, la jornada de ocho horas, el descanso remunerado los días domingos y festivos; además del pago del trabajo en horas extraordinarias.

“El 8 de marzo de 1928, se creó la caja de Pensiones, aseguradora con patrimonio propio, diferenciado de los bienes del Estado, con aplicación en el sector laboral pública y privada” (IESS, 2015). En esta época esta Caja ya tenía varios problemas y deficiencias, tanto técnicas como conceptuales, la misma que fue creada sin ningún estudio analítico.

La ley de jubilación de ese entonces, tenía un sentido humanitario, lo que pronosticaba un futuro problema de liquidez, por lo que se fijó topes en los montos de jubilaciones, y enfatizar las recaudaciones de los aportes del sector público.

Dejando de lado la historia, actualmente; el IESS la entidad encargada de la administración de la seguridad social del país, está comprendida por direcciones especializadas y una de ellas es la Dirección del Sistema de Pensiones, encargada de proteger a la población contra las contingencias de invalidez, vejez, muerte y fondo mortuario.

La visión según el IESS ( 2015): *En respuesta a los problemas y necesidades de la población afiliada, debemos ser una aseguradora articulada, líder en cubrir las contingencias*

*de invalidez, vejez, muerte y fondo mortuario, con servicios oportunos y de calidad, con un recurso humano calificado y eficiente.*

En la actualidad el Seguro de Pensiones cuenta con 364.520 beneficiarios de las prestaciones, quienes reciben 434.542 prestaciones, tomando en cuenta que una persona puede percibir más de una prestación, los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

FECHA	TIPO DE PRESTACION				
A enero 2015	<b>VEJEZ</b>	<b>DISCAPACIDADES</b>	<b>INVALIDEZ</b>	<b>MONTEPÍO</b>	<b>TOTAL</b>
	303.562	186	21.105	109.689	434.542

Ilustración 1 Tipo de Prestación  
Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Consultado por: Lilibeth Armendáriz Guerra, 2015.

Como lo determina la Resolución del Consejo Directivo C.D. 457, una de las Responsabilidades y funciones Dirección del Sistema de Pensiones es:

*g) “Evaluar la calidad, oportunidad, eficiencia y equidad del Sistema de Pensiones y aplicar los criterios técnicos necesarios para brindar una mejor entrega de sus prestaciones, en la respectiva Subdirección Provincial, en coordinación con la Dirección Provincial”.*

Los procesos que se manejan en el Seguro de Pensiones, son de relevancia política, social y económica, y ameritan una atención prioritaria en los índices de satisfacción institucional. Por esto, la necesidad de contar con modelo de gestión que busquen mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos.

La Dirección de Sistema de Pensiones, tiene las siguientes dependencias:

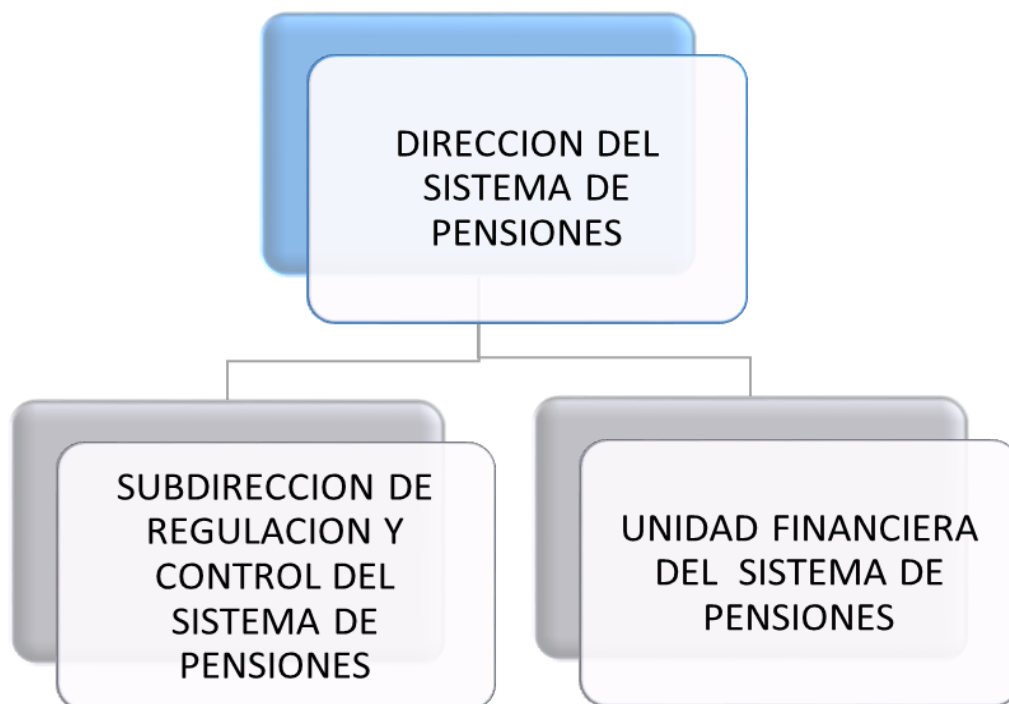


Ilustración 2 Dependencias del Sistema de Pensiones  
Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Consultado por: Lilibeth Armendáriz Guerra, 2015.

Entre las principales responsabilidades y funciones de la Dirección del Sistema de Pensiones están:

- c) *Proponer las políticas, estrategias y programas de promoción y aseguramiento contra las contingencias amparadas por los seguros de Invalidez, Vejez y Muerte; y, de mejoramiento de la calidad y oportunidad de las prestaciones del subsidio para funerales, para su aprobación en el Consejo Directivo, a través de la Dirección General;*
- g) *“Evaluar la calidad, oportunidad, eficiencia y equidad del Sistema de Pensiones y aplicar los criterios técnicos necesarios para brindar una mejor entrega de sus prestaciones en la respectiva Subdirección Provincial, en coordinación con la Dirección Provincial.” (IESS, Resolución CD. 457, 2014)*

### **Planteamiento Del Problema**

La Dirección del Sistema de Pensiones, no cuenta en la actualidad con un manual de procesos que estandarice el procedimiento para la concesión de las prestaciones que otorga

este seguro, a nivel nacional, ocasionando la inconformidad de los jubilados y pensionistas a nivel nacional.

Se necesita además un proceso de atención al cliente ya que no se cuenta con un procedimiento formal para la gestión de reclamos y requerimientos de los usuarios internos y externos, que representaría una oportunidad para mejorar la imagen del Seguro de Pensiones a nivel nacional.

La plataforma informática del Seguro de Pensiones tiene errores, en cuanto a la información almacenada, la misma que no coincide con la historia laboral del asegurado, impidiendo que la prestación sea concedida y por ende se retrasa su concesión.

Igualmente, en las prestaciones de Jubilación de Invalidez, tienden a retrasarse por la falta de agendamiento de citas médicas, no solo por la falta de especialistas en los hospitales del Instituto, sino porque, los turnos asignados por el IESS, demoran varias semanas en ser atendidos por estos especialistas; y luego de esto son tratados por la Comisión valuadora de Incapacidades de la Subdirección Provincial de Prestaciones y Riesgos del Trabajo Pichincha.

El sistema de Concesiones de Jubilación de Invalidez de vejez, también tiene falencias, en los casos cuando el patrono realiza pagos posteriores a la fecha de cese, y esto hace que el monto de los aportes varíe, de igual manera; con la mensualización del décimo tercero y cuarto suelto, los errores del sistema se evidencian en el monto concedido como décimos.

Al ser las prestaciones del Seguro de Pensiones, producto de la normativa interna que emite el Consejo Directivo, existen serios inconvenientes para su interpretación puesto que, al momento de aplicarlas se demuestran varios criterios de aplicación, variando en los montos a conceder.

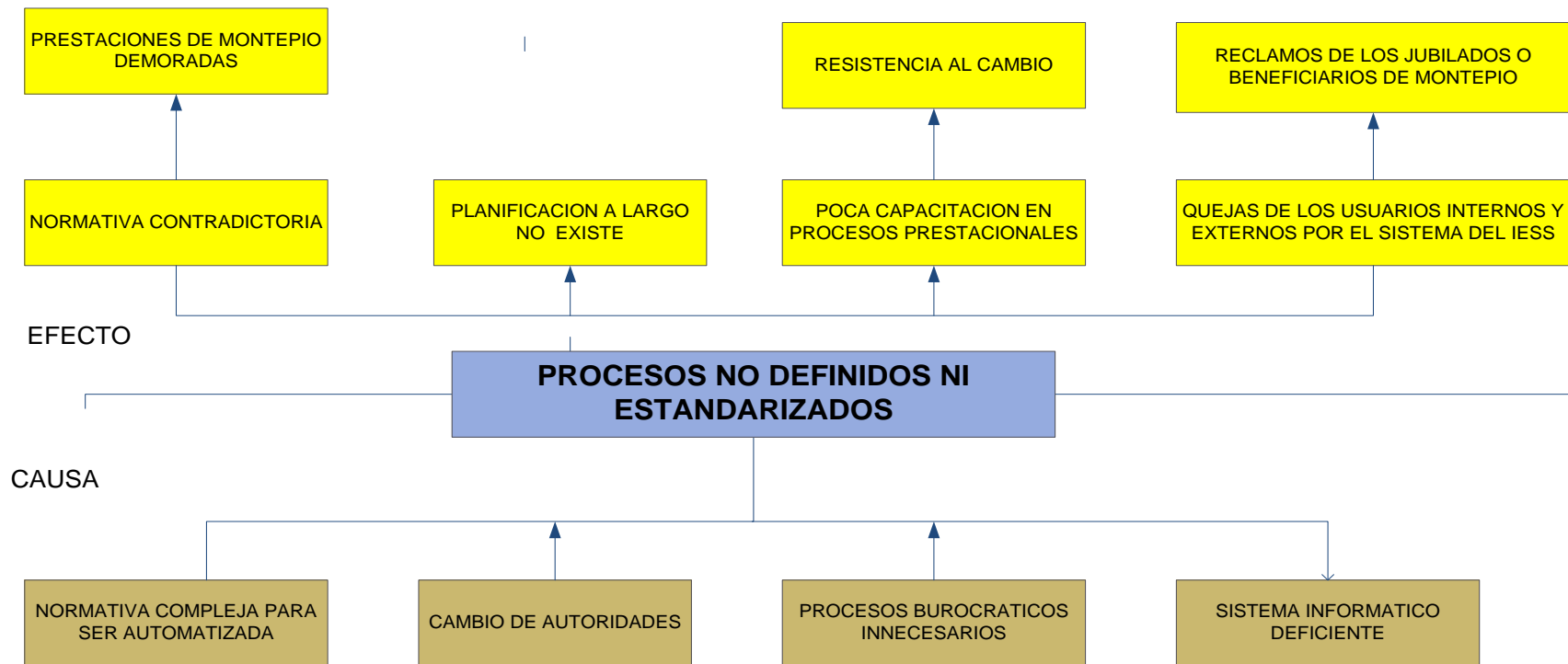


Ilustración 3 Árbol de Problemas  
 Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
 Elaborado por: Lilibeth Armendáriz Guerra, 2015

## **Análisis Del Árbol De Problemas**

En el gráfico anterior se ha tratado de ordenar los problemas más recurrentes en el Seguro de Pensiones, identificando las causas y sus efectos.

Como problema principal, están los “PROCESOS PRESTACIONALES NO DEFINIDOS NI ESTANDARIZADOS”, que tienen las principales consecuencias, tal como se las indica a continuación:

### **Normativa Compleja Para Ser Automatizada.-**

Esta causa se debe, a que en el tema prestacional, de liquidaciones de jubilación y montepío cuentan internamente con normativa legal muy compleja, incluso puede ser contradictoria, teniendo como consecuencia que las prestaciones de Jubilación por Vejez o el otorgamiento de prestaciones de montepío se retrasen.

Si bien es cierto, que esta normativa tan compleja en su ejecución, requiere de un esfuerzo informático importante, el personal técnico debe recibir capacitación sobre las prestaciones y así traducirlos en un lenguaje informático, capaz de ejecutar lo que está normado en las Resoluciones del Consejo Directivo del IESS.

### **Cambio De Autoridades En Áreas Estratégicas.-**

Otra de las causas identificadas es, el cambio de las autoridades en áreas estratégicas, ocasionando que los planes, programas y proyectos a largo plazo no continúen, teniendo como resultado la pérdida de recursos económicos, esfuerzo del personal involucrado y falta de compromiso con la institución.

Los cambios del Presidente del Consejo Directivo, desde el año 2013, han sido en las siguientes fechas:

<b>Fecha</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>17 de mayo de 2013</b>	Fernando Cordero	Presidente del Consejo Directivo
<b>18 de marzo de 2014</b>	Víctor Hugo Villacres	Presidente del Consejo Directivo
<b>24 marzo de 2015</b>	Richard Espinoza	Presidente del Consejo Directivo

Ilustración 4 Cambio de Presidente del Consejo Directivo en el IESS

Fuente: IESS 2015

Consultado por: Lilibeth Armendáriz Guerra, 2015.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el promedio de duración del Presidente del Consejo Directivo es de un año, y consecuentemente las autoridades del nivel jerárquico superior también han sufrido cambios, por lo que la programación a largo plazo se ve afectada.

### **Procesos Burocráticos Innecesarios.-**

La toma de decisiones apresuradas y la politización de la institución en años anteriores han traído como consecuencias una estructura burocrática arraigada, que se fortaleció en los últimos años. El IESS es una institución muy grande, de aproximadamente veinte mil servidores y trabajadores a nivel nacional, que interactúan diariamente y muchos sin un objetivo claro y definido.

Es conocido en varias instituciones, que la burocracia es generada también por el personal que se cree clave o insustituible, que retarda o traba tareas que pudieran ser gestionadas más rápidamente, sin embargo este mal, podría no haber sido visualizado por las autoridades que han restado importancia a los procesos afectados.

El lema de "satisfacción al cliente", es poco sentido por varios de los servidores quienes, ejecutan las tareas de acuerdo a las disposiciones de los jefes de turnos, lo que ha ocasionado que actúen a la defensiva, para evitar controversias y trabajar en función de las directrices impartidas dejando de lado la evaluación de los resultados; conllevando a una renuente aceptación al cambio.

### **Sistema Informático Deficiente.-**

Los usuarios internos se quejan de la plataforma informática del IESS, atribuyendo una de las razones principales para que su trabajo se vea retrasado.

La responsable de la planificación, coordinación y dirección de las actividades referentes a los procesos de Gestión de Tecnológica de Información y Comunicaciones (IESS, Resolución CD. 457, 2014), es la Dirección Nacional de Tecnología de la Información, Dirección que realiza sus esfuerzos con la tecnología y recursos que la institución posee.

Tanto para realizar concesiones, o para realizar consultas, el sistema tiene intermitencias que impiden brindar un servicio de calidad, tanto para los servidores de la Institución, como para el cliente externo que realiza sus consultas o ingresos de solicitudes.



## **Justificación**

La necesidad de contar con un modelo de gestión que homologue los criterios y pasos a seguir en el otorgamiento de cada prestación, mejorará el tiempo de entrega y la calidad de servicio del Sistema de Pensiones.

Si bien es cierto, que las prestaciones tanto de Invalidez, Vejez y Muerte, incluyen procesos complejos en su ejecución, tanto en la legislación aplicable, como en su cálculo, es necesario contar con el enfoque basados en procesos para lograr un perfeccionamiento de sus actividades.

El error de contar con una estructura funcional, limita la interrelación con las demás instancias necesarias para lograr el otorgamiento de las concesiones, sin embargo; el enfoque de procesos, mira las actividades como un conjunto de elementos e insumos, que luego de su transformación, se convierten en resultados bien planificados.

Con el enfoque basado en procesos, permitirá que el Seguro de Pensiones, trabaje de una manera sistemática, es decir que todo los procesos se relacionen entre sí, y de esta manera los servidores de la institución, puedan sentirse integrados al conocer en qué parte del proceso prestacional están participando, fortaleciendo el trabajo en equipo.

## **Alcance**

La investigación y desarrollo del presente trabajo, pretende definir y organizar los procesos prestacionales que ejecuta el Seguro de Pensiones, no solo en Pichicha, sino que se pueda replicarse a nivel nacional, donde se otorguen las prestaciones de Jubilación por Invalidez, Vejez y el otorgamiento de Fondo mortuario y Montepío.

Los procesos que se presentan en la investigación, son los prestacionales que ejecuta el Sistema de Pensiones, no incluyen procesos administrativos que si bien son importantes, no tiene la relevancia de los procesos de Invalidez, Vejez y Muerte. Estos procesos prestacionales, tienen en cuenta mucha normativa, sin embargo los procesos levantados en esta Investigación son de aquellos casos que tienen mas demanda de solicitudes.

## **Objetivos Del Estudio**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento y funcionamiento operativo del Sistema de Pensiones y así mejorando la percepción de la calidad de servicios que brinda este Seguro.

### **Objetivo Especifico**

- Fundamentar teóricamente los procesos, modelos de gestión y sus aplicaciones, para que oriente la investigación hacia el enfoque de gestión por procesos
- Diagnosticar la situación actual del Sistema de Pensiones estableciendo la calidad de servicios que se ofrece actualmente.
- Diseñar un modelo de gestión con su respectivo manual de proceso, que sirva como guía para la ejecución de los procesos prestacionales del Sistema de Pensiones

## **Hipótesis**

### **General**

Mediante la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Sistema de Pensiones, se mejora el funcionamiento a nivel nacional de los procesos prestacionales que otorga este seguro, de tal manera los jubilados y pensionistas tendrán un servicio de calidad.

### **Específica**

- Con la fundamentación teórica de la gestión por procesos, se levantan los procesos de manera adecuada.
- Mediante el diagnóstico institucional, se conoce la situación actual del Seguro de Pensiones.
- Mediante el diseño de un modelo de gestión se plantea un manual que sirve de base para replicar en el seguro de Pensiones a nivel nacional.

## **Delimitación**

### **Temporal**

En este estudio el diagnóstico de lo va a realizar de enero hasta agosto del 2015, con implementación a un año, tomando en cuenta la permanencia de las autoridades de la Institución.

### **Espacial.**

La investigación está ligada al funcionamiento operativo del Sistema de Pensiones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en especial la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichicha, lugar donde se ejecutan los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACION TEORICA, CONCEPTUAL Y LEGAL**

## **Fundamentación teórica**

Los términos y definiciones a ser utilizados en el presente documento, utilizará definiciones tales como: calidad, procesos, modelos de gestión, entre otras; con la finalidad de que el modelo de gestión por procesos del Seguro de Pensiones, sea utilizado como una herramienta indispensable para el cumplimiento de los objetivos.

Para continuar con el desarrollo de este estudio es necesario ampliar teóricamente los términos más utilizados:

### **PROCESOS**

Para Pérez (2012): define al proceso de una manera sencilla, “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” (pág. 21)

Para Dávila (2009)

En su libro Siete encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos, define a los procesos como, el desarrollo de las tareas/actividades transforma a los insumos en productos o servicios (entradas en salidas), y su objeto sirve para identificar y determinar el destino, ya sea dirigido hacia los clientes internos o externos. (pág. 141)

Es decir que procesos, es un conjunto de actividades relacionadas entre sí de manera ordenada, cuyas entradas o input, se transforman en resultados o salidas. A medida que las entradas se van transformando podemos ir analizando las tareas necesarias dentro del proceso, y desde luego desechar aquellas que representan un desperdicio de recursos, lo que permitirá medir, optimizar y mejorar en todas las etapas que existen en el proceso.

## Elementos Del Procesos

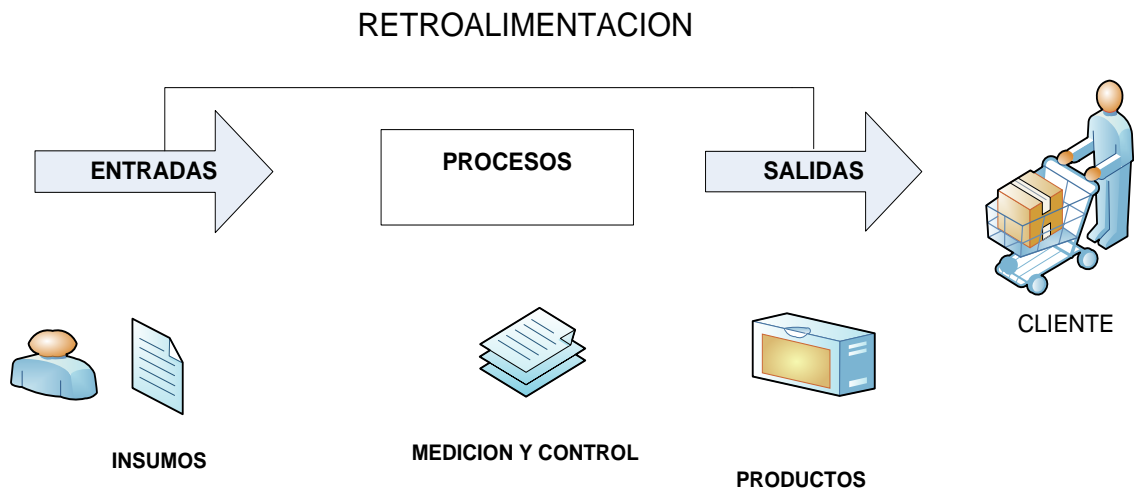


Ilustración 5. Elementos del Proceso

Fuente: Cinco Momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra.

Los procesos cuentan con los siguientes elementos:

### ENTRADAS/ INPUT

Para Pérez Fernández (2012) “*productos con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido*” (pág. 52). Es decir, los componentes necesarios para que inicie un proceso.

Las entradas en los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones, son las solicitudes que realizan los clientes externos, en los casos de requerir una Jubilación por Invalidez, vejez, o los que reclaman el montepío de un familiar fallecido.

Las solicitudes se las realizan por medio de la página web o en los módulos del Seguro de Pensiones de cada Dirección Provincial del IESS.

## **SECUENCIA DE ACTIVIDADES.-**

Es donde se mezclan las actividades a través de los medios y recursos para la ejecución de los procesos.

## **SALIDAS/OUTPUT.-**

“Es el resultado producto/servicio final o ejecutado con característica de interno o externo de acuerdo a su originalidad, el cual es aceptado o no por los clientes/usuarios.” (Dávila, 2009, pág. 131)

Estos productos/servicios que se entregan a los clientes internos o externo, dependen del proceso que los ocasionó. En el caso del Seguro de Pensiones, son las entregas de las prestaciones que otorga este Seguro, ya sean las Jubilaciones por Invalidez, por Vejez o la entrega del fondo Mortuario y la posterior al Montepío.

## **TAREAS.-**

*“Labor del día, establecida por el proceso para lograr su objetivo.”* (Dávila, 2009, pág. 21).

En el caso de las actividades del Seguro de Pensiones son todas que se realizan para otorgar la prestación.

## **ACTIVIDADES**

*“Facultad de obrar” (poder y derecho de hacer), “determinada sobre la base de las tareas del proceso para lograr su objetivo, implica esencialmente el gasto de energía del ser humano, el cual consume tiempo, dinero instalaciones, equipos etc.”* (Dávila, 2001, pág. 16)

Para ejemplificar, un jubilado que se acerca a las instalaciones para retirar su rol de pensión del mes de agosto

El servidor del IESS:

Tarea: Entrega del rol de pensión del mes de agosto

Actividad: Ingreso de los datos del jubilado al sistema intranet del IESS.

### **Características De Los Procesos**

Para Ruiz (2004) considera que los procesos se caracterizan en los siguientes:

- Analizan las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad.
- Identifica las necesidades de clientes externos y orienta a la empresa hacia su satisfacción.
- Orienta la organización en torno a resultado, no a tareas. (pág. 331)

Sin embargo, para Dávila (2001) considera que los procesos se clasifican en:

- Procesos de secuencia predecesora y sucesora. - estos procesos indica en inicio y fin de una tarea/actividad, y este fin es el inicio de otra.
- Proceso de secuencia de precedencia lógica. -son procesos cuyo fin de una tarea/actividad predecesora no es el inicio de una tarea/ actividad sucesora; puede ser el tiempo intermedio o cualquier tiempo (menos su finalización). (pág. 65)

Estos procesos pueden ser:

- Lineales: Tienen una sola secuencia de flujos
- Paralelos: Dos o más procesos que nacen en un mismo tiempo.
- Convergentes: Dos o más procesos inician como procesos paralelos y después se unen en un flujo de secuencia de información.



- Divergentes: proceso que se inicia con un solo flujo de secuenciada información y después se divide en dos o mas secuencia de información.
- Mixtos: combinación de procesos con característica lineal paralela, convergente y divergente, realmente su ámbito de acción se produce en procesos complejos.

### Clasificación De Los Procesos.-

Los procesos se clasifican en los siguientes:



Ilustración 6 Clasificación de los proceso.

Fuente: Gestión Basada por Procesos

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra.

- Procesos estratégicos:

Son los que están relacionados con el nivel directivo, o que emiten las directrices, políticas, estrategias.

- Procesos operativos:

Los procesos que ejecutan la prestación de un servicio o la producción de un bien.

- Procesos de apoyo:

Son los procesos que dan soporte a los procesos operativos.

### **Jerarquía De Procesos**

Los niveles de jerarquía que tienen los procesos, van de acuerdo a lo siguiente:

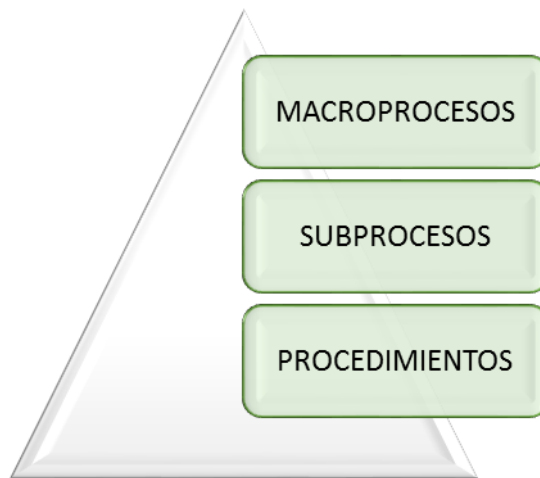


Ilustración 7 Jerarquía de los procesos.

Fuente: Siete encadenamientos estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

#### **MACROPROCESOS.-**

“Los macroprocesos son aquellos que se enfocan en la misión y visión de la organización.” (Dávila, 2009, pág. 45)

#### **SUBPROCESOS.-**

“Los subproceso derivan de los macroprocesos, es decir que forman delimitada de un proceso.” (Dávila, 2009, pág. 45)

#### **PROCEDIMIENTOS.-**

“Es la forma de cómo se ejecutan las actividades que forman parte de un proceso, se respaldan a través de documentos escritos que detallan lo que debe hacerse.” (Dávila, 2009, pág. 45)

## Graficación De Procesos

### DIAGRAMA DE PROCESOS:

Es la representación gráfica y ordenada de las actividades y tareas que se ejecutan en el proceso, y así interpretar de una manera visual la secuencia que tienen.



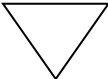


Paso	Símbolo	Descripción
Operación		Cualquier paso que agrega valor al proceso.
Demora		Retraso no programado
Almacenaje		Retraso programado de materiales, partes o productos
Decisión		Cualquier tiempo utilizado en tomar una decisión.
Intercalar		Cualquier tarea o actividad que regrese a otra que ya se desarrolló.

Ilustración 8. Gráficos de procesos.

Fuente: Colección: Obras de Ciencias Administrativas. Dra. Sandra Dávila Zambrano.  
Elaborado: Lilibeth Armendáriz

### PROCEDIMIENTOS.-

Para López Rey (2011), en su libro Sistemas de calidad, los procedimientos, son documentos que complementan al Manual de la Calidad, “que desarrollan los requisitos del Sistema para actividades concretas, describiendo aspectos de su aplicación y su verificación, si procede.” (pág. 15)

Según la Norma Internacional ISO 9000:2000 indica que procedimiento es “forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso”

Por lo tanto se podría decir que procedimiento es un conjunto de acciones que se encuentran ordenadas, dentro de un proceso.

### **Modelos Orientados A La Gestión De Calidad**

Anteriormente, la gestión estaba basada en reducir las tareas y aumentar la productividad, posteriormente, se empieza a utilizar a la estadística para medir, controlar y mejorar la calidad de los productos y la capacidad de los procesos para producirlos (Ruiz J. , 2004), dando como inicio al control estadístico de los procesos.

Luego de la segunda guerra mundial, las empresas japonesas, empiezan a hablar del control de calidad, y surgen términos como el “justo a tiempo”, para así gestionar eficientemente el inventario que no aportaba al valor del producto, evolucionando el concepto de Calidad y Gestión de la Calidad, que tenían como denominador común la satisfacción del cliente, la mejora continua de los procesos y sobre todo la acción participativa de la gente.

En este tiempo el cliente, ya exige que los servicios o productos que demandan, satisfagan sus necesidades. En los ochenta, las organizaciones tratan de gestionarse de manera horizontal, es decir que prestan un mayor análisis a sus procesos y a que estos sean más eficientes.

Actualmente, cada vez más son las empresas que integran una gestión de procesos en sus organizaciones, todas con la consigna de satisfacer sus necesidades, abaratando los costos y en menor tiempo.

## **CALIDAD TOTAL**

### **CALIDAD**

Para López S. (2011):

Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. La calidad total es “filosofía, cultura, estrategia, o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. (pág. 26)

Luego de analizados estos conceptos, se concluye que la calidad total, abarca, productos, recursos, procesos, es decir, que involucra a todos los aspectos de la organización, también se podría decir, que son las mejores prácticas de gestión aplicadas a las organizaciones.

### **BENEFICIOS DE LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD**

- Mayor nivel de calidad de un producto
- Disminución de rechazos y optimización del mantenimiento.
- Reducción de costes
- Mayor participación e integración del personal de la empresa
- Mayor satisfacción de los clientes
- Mejora de la imagen de la empresa
- Mejora de la competitividad
- Garantía de supervivencia

Fuente: Sistema de Calidad. Susana López Rey  
Elaborado: Lilibeth Armendáriz Guerra

“El modelo de gestión de la calidad total (TQM, Total Quality Management), es un conjunto de técnicas y consejos valiosos para un cambio cultural y para los que no existen normas.” (López, 2011, pág. 14)

Esto quiere decir que la gestión de calidad total, implica que todo el accionar de la organización, posea calidad desde los procesos internos de fabricación de los bienes o servicios, hasta la satisfacción del cliente; además, se considera como una suma de esfuerzos, que se realiza para alcanzar las metas definidas y posteriormente, superarlas; a esto se le llama “mejora continua”.

### **ISO 9001**

La norma ISO, es un sistema de gestión de calidad que “exige establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, de acuerdo a lo establecido en la norma”. (Lopez, 2011, pág. 45).

Esta norma ISO 9001: 2008 comprende de ocho principios que son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Para la norma ISO 9001, es indispensable con documentos que respalden el modelo de gestión, como por ejemplo, el manual de calidad, el mismo que contiene la interrelación de los procesos, que componen el sistema; así como la declaración de la política de calidad y de sus objetivos; así como los documentos y registros requeridos.

Con toda esta documentación la norma ISO 9001, permite que los procedimientos, procesos, sean los factores claves para mejorar su rendimiento y encaminarlos hacia la excelencia.

## **MODELO EFQM**

El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) es un marco de trabajo estructurado en nueve criterios. Cinco de ellos son agentes facilitadores que referencian lo que se hace en la organización y cuatro son resultado que trata sobre lo que la organización logra; por lo tanto los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores. (Ruiz J. -L., 2004, pág. 416).

Para López (2011)

Considera que el modelo de EFQM de Excelencia, es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo, en qué punto se encuentra dentro del cambio hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla. (pág. 108)

De los conceptos, redactados, se llega a la conclusión de que el Modelo EFQM de Excelencia, es un modelo que consiste en la autoevaluación, del funcionamiento de las organizaciones, a través de los criterios que este modelo sugiere; además este modelo, no se contrapone a los sugeridos en la norma ISO, sino que lo amplía y lo complementa.

Este modelo no es certificable, sino que se analiza globalmente, la gestión de toda la organización.

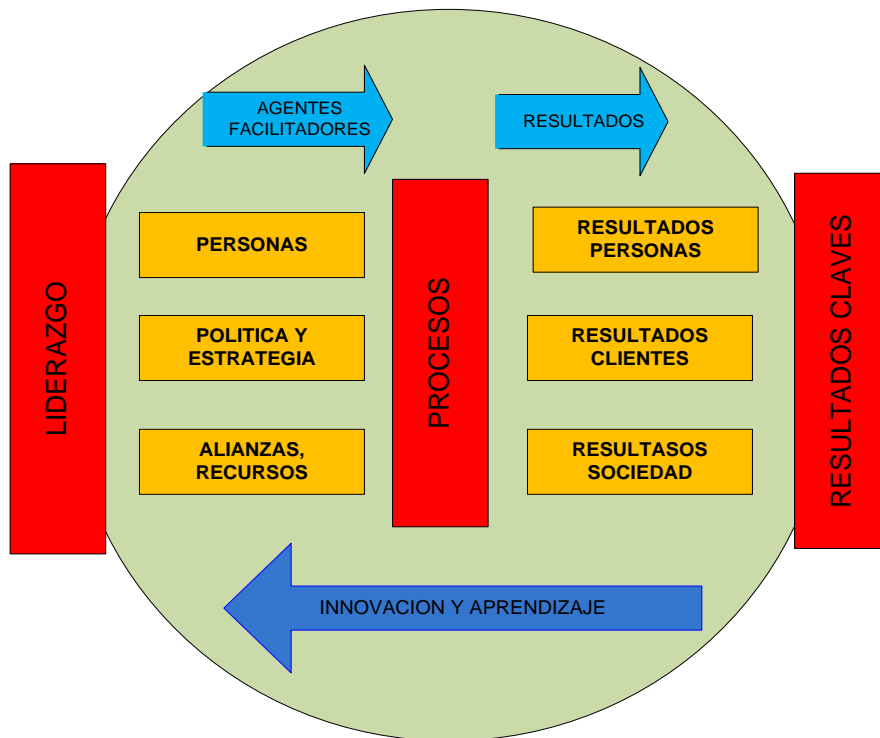


Ilustración 9 Enfoque  
 Fuente: Sistemas de Calidad.  
 Elaborado por: Lilibeth Armendáriz Guerra

Los criterios que se acaban de mostrar, están agrupados en dos categorías, que son: los agentes facilitadores y los resultados, los mismos que se agrupan de la siguiente manera:

### AGENTES FACILITADORES

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Proceso

### RESULTADOS

- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave



Los criterios evalúan los resultados que está obteniendo la organización, para caminar hacia la excelencia, lo que significa, que los procesos, son los medios por los cuales, las organizaciones evalúan el accionar de las personas, para producir resultados.

Por otro lado, los resultados en los clientes, las personas y en la sociedad, se obtienen mediante el liderazgo, que por medio de los procesos definidos, conduce política, estrategia y se sirve de alianzas y Recursos para llegar a la excelencia en los resultados claves.

Este modelo, se basa en ocho enfoques de excelencia, obligatorio para la correcta interpretación del modelo:

1. Orientación hacia los resultados
2. Orientación al cliente
3. Liderazgo y constancia en los objetivos
4. Gestión por procesos y hechos
5. Desarrollo e implicación de las personas
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
7. Desarrollo de alianza
8. Responsabilidad social

La gestión por procesos se basa en la calidad de los resultados, ya que así demandan los clientes, por eso lograr su satisfacción y fidelidad se ha convertido en el factor crítico para su supervivencia en el mercado. Esto ha hecho, que los clientes sean más exigentes, en cuanto a las características de un producto o servicios, estando en su decisión, cómo lo quiere.

## ESQUEMA LÓGICO REDER

“La matriz de puntuación REDER es un método utilizado para puntuar memorias de las organizaciones, que se presentan al Premio Europeo de la Calidad, y a la mayoría de los premios nacionales de calidad europeos.” (Lopez, 2011, pág. 134).

Esta matriz consiste en dar una puntuación a cada criterio que considera este Modelo, luego de esto, se totalizan los valores puntuados. Estas siglas significan: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

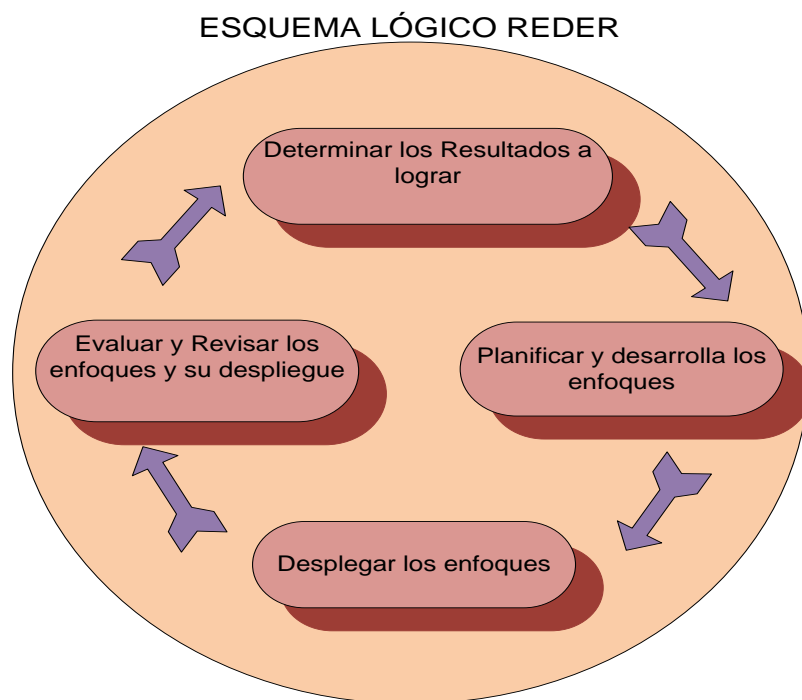


Ilustración 10. Esquema Lógico Reder.  
Fuente: Sistema de Calidad  
Elaboración Lilibeth Armendáriz Guerra. (2015)

Es un sistema de Autoevaluación, variante del PDCA, con la diferencia que antes de planificar, debemos tener presente los resultados que debemos mejorar. Las siglas del REDER, quiere decir: Resultados, Enfoque, Despliegue Evaluación y Revisión.

#### RESULTADOS:

Los resultados son los logros obtenidos por la organización.

#### ENFOQUE:

El enfoque es lo que organización ha planificado hacer y los motivos para ello.

#### DESPLIEGUE:

EL despliegue es lo que la organización hace para desarrollar el enfoque.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

Es lo que hace una organización para revisar el enfoque y su despliegue.

### **METODOS DE EVALUACION**

“Es el mecanismo global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM. Existen varios métodos entre ellos.” (Lopez, Sistemas de Calidad, 2011, pág 67).

#### Cuestionario de autoevaluación:

En este método, los responsables de la autoevaluación recopilan los resultados para proceder a llenar un cuestionario que deberá ser sencillo, rápido y fácil de llenar. Es claro que los resultados dependan mucho de la calidad de cuestionario. Para luego estos ser evaluados y determinar por puntos fuertes y las áreas de mejora.

Reunión de trabajo:

En este método, los responsables de la evaluación recopilan información, contrastándola y comentándola con los miembros de la organización, luego de esto se elabora un informe para todo el personal involucrado. Posteriormente, en una reunión se dan a conocer los resultados de la evaluación especificando los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Simulación de presentación al premio:

Este método es el más complejo de los anteriores, que consiste en que el equipo directivo se reúne con el equipo del proyecto, con toda la documentación. Luego de esto el equipo del proyecto elabora la Memoria que será evaluada por los expertos en el modelo.

A continuación se da a conocer el porcentaje de peso por cada criterio:

<b>CRITERIO</b>	<b>PESO</b>
<i>Liderazgo</i>	10%
<i>Personas</i>	9%
<i>Política y Estrategia</i>	8%
<i>Alianzas y Recursos</i>	9%
<i>Proceso</i>	14%
<i>Resultados Personas</i>	9%
<i>Resultados clientes</i>	20%
<i>Resultados sociedad</i>	6%

Ilustración 11 Porcentaje de peso para Evaluación.

Fuente: Sistema de Calidad

Elaboración. Lilibeth Armendáriz Guerra

## Fundamentación Conceptual

“En el presente estudio se utilizarán los siguientes términos, los mismos que serán explicados para su mejor comprensión, tomados de la Resolución C.D. 100 del IESS.” (IESS, Resolución CD 100, 2006)

Las prestaciones que concede el Seguro de Pensiones:

- Jubilación por invalidez que incluye subsidio transitorio por incapacidad.
- Jubilación ordinaria por vejez
- Pensiones de montepío: y
- Auxilio para funerales.

### La Jubilación Por Invalidez.-

Tomado del Reglamento Interno del régimen de transición del Seguro de Invalidez, vejez y Muerte.

Se considerará inválido al asegurado que por enfermedad o por alteración física o mental, se hallare incapacitado para procurarse por medio de un trabajo acorde a su capacidad, fuerzas y formación teórica y práctica, reciba una remuneración por lo menos equivalente a la mitad de la remuneración habitual que reciba un trabajador sano en condiciones laborales similares. (IESS, Resolución CD 100, 2006)

Se acredita derecho a percibir el **subsidio transitorio por incapacidad** para el empleo u ocupación habitual, cuando la contingencia salvo el caso de exclusiones de la jubilación por invalidez de este régimen, ha provocado el cese forzoso en la actividad principal del asegurado, siempre que concurren las siguientes condiciones:

- La contingencia haya afectado la actividad laboral que prive al asegurado la obtención de la mayor parte del ingreso necesario para el sustento;

- Se verifique que el asegurado cesó en dicha actividad a causa de la contingencia, entendiéndose por tal que interrumpió del desempeño de su labor o concluyó la relación laboral o contractual
- La incapacidad no esté amparada por el Seguro de Riesgos del Trabajo

### **La Jubilación Ordinaria De Vejez.-**

Según el IESS (2006) el afiliado tendrá derecho a la jubilación por vejez cuando cumpla una de las siguientes condiciones:

- Sesenta (60) o más años de edad y acreditarse por lo menos trescientas sesenta (360) imposiciones mensuales;
- Sesenta y cinco (65) o más años de edad, siempre que registre un mínimo de ciento ochenta imposiciones mensuales;
- Setenta (70) o más años de edad siempre que registre un mínimo de ciento veinte (120) imposiciones mensuales; o,
- Con cualquier edad y acreditare cuatrocientos ochenta imposiciones mensuales o más.

### **Pensiones De Montepío.-**

Causará derecho a pensión de Montepío el jubilado en goce de pensión de invalidez o vejez, o el asegurado activo que al momento de su fallecimiento tuviere acreditada al menos sesenta (60) imposiciones mensuales o se encontrare en el período de protección del seguro de muerte. (IESS, Resolución CD 100, 2006)

En el mismo reglamento se manifiesta que: acreditará derecho a pensión de viudez:

- El cónyuge o conviviente del afiliado o jubilado fallecido:
- La cónyuge o conviviente de la afiliada o jubilada fallecida, incapacitado para el trabajo y que haya vivido a cargo de la causante.

### **Del Auxilio Para Funerales.-**

El auxilio para funerales es un auxilio o reembolso en dinero que se entrega al fallecimiento del pensionista de jubilación o montepío o de afiliado que tuviere acreditadas, por lo menos, dentro de los últimos doce (12) meses anteriores a su fallecimiento o que genere derecho a pensiones de montepío. (IESS, Resolución CD 100, 2006)

### **EMPLEADOR.-**

“La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.” (Código del Trabajo, 2006)

### **TRABAJADOR.-**

“La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.” (Código del Trabajo, 2006)

### **JUBILADO.-**

Es jubilado toda persona que ha cumplido los requisitos de tiempo de imposiciones y edad de retiro, o padece una lesión permanente, física o mental, total o parcial, y percibe una pensión regular del Estado o del Seguro Social, o una renta vitalicia de una compañía aseguradora, por condición de vejez o invalidez. (Ministerio del Trabajo, 2001)

### **DERECHOHABIENTES.-**

Es derechohabiente el familiar del afiliado o jubilado fallecido que reúne los requisitos de ley para recibir los beneficios de montepío, en pensiones de viudez u orfandad, y cualquier otro que, a falta de los anteriores, puede reclamar dichos beneficios según las normas del derecho sucesorio. (Ministerio del Trabajo, 2001)

## **RESPONSABILIDAD PATRONAL.-**

Responsabilidad patronal es la sanción económica que un empleador público o privado en mora al momento de producirse el siniestro debe pagar al IESS para cubrir el valor actuarial de las prestaciones o mejoras a que podrían tener derecho un afiliado o sus derechohabientes, por inobservancia de las disposiciones de la Ley del Seguro Social Obligatorio, el Estatuto del IESS, el Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo y este Reglamento. (IESS, 2001)

## **MORA PATRONAL.-**

Mora patronal es el incumplimiento en el pago de aportes, descuentos, intereses y multas, dentro de los quince días siguientes al mes que correspondan los aportes. (IESS, Reglamento General de Responsabilidad Patronal)

### ***Fundamentación Legal***

El IESS, en primer lugar, está enmarcada en la Constitución Política de la República del Ecuador, que enuncia en el Art. 33.- “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Ecuador, 2008)

De igual manera en el Art. 34, cita que “El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.” (Ecuador, 2008)

El Sistema de Seguridad social, se guiará por los principios del sistema nacional de inclusión y equidad social y por los de obligatoriedad, suficiencia, integración, solidaridad y subsidiaridad, Art. 367. (Ecuador, 2008)



El IESS, está regida por su propia norma, La Ley De Seguridad Social en ésta, se especifican sus principios, los sujetos de protección del seguro General Obligatorio, de los asegurados obligados; y demás de sus competencias y atribuciones.

Los sujetos de protección del Seguro General Obligatorio son los siguientes según el Ministerio del Trabajo (2001)

- El trabajador en relación de dependencia
- El trabajador autónomo
- El profesional en libre ejercicio
- El administrador o patrono de un negocio
- El dueño de una empresa unipersonal
- El menor trabajador independiente y
- Los demás asegurados obligados el régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. (pág. 56)

### **Riesgos Que Cubre El Seguro Social**

Los riesgos que cubre la Seguridad Social del Ecuador, son las siguientes según Ministerio del Trabajo (2001):

- “Enfermedad
- Maternidad
- Riesgos del trabajo,
- Vejez, muerte e invalidez que incluye discapacidad y
- Cesantía.” (pág. 32)

### **Financiamiento Del Seguro Social**

El Seguro Social se financia de varios recursos; los más conocidos son los siguientes según el Ministerio del Trabajo (2001):

- La aportación individual y obligatoria de los afiliados.
- La aportación patronal obligatoria de los empleadores privados y públicos, cuando sean trabajadores sujetos al código.
- La aportación patronal obligatoria de los empleadores públicos de los afiliados sujetos a la LOSEP.
- Las reservas técnicas del régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional.
- Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorros individual obligatorio.
- Las rentas de cualquier clase que produzcan las propiedades, los activos fijos y las acciones y participaciones en empresas, administrados por el IESS.

### **Misión Del IESS**

De acuerdo a la Ley de Seguridad Social, El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene la misión de “Proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos consagrados en la Ley de Seguridad Social.

### **Visión Del IESS**

Ser una aseguradora moderna, técnica y sencilla, orientada a conceder prestaciones suficientes, oportunas y de calidad que satisfagan y superen las expectativas de sus afiliados, considerando criterios de descentralización, desconcentración y eficiencia, así como principios de solidaridad, obligatoriedad, equidad, universalidad, subsidiaridad y suficiencia, dentro del marco legal existente.

## **El Sistema De Pensiones**

El sistema de Pensiones pertenece al nivel de Dirección Especializada en el aseguramiento y calificación, que presta el seguro general obligatorio, comprendido por:

- La Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar;
- La Dirección del Sistema de Pensiones;
- La Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo; y,
- La Dirección del Seguro Social Campesino.

El IESS está a cargo de la administración de la seguridad social del país, y está comprendida por direcciones especializadas, y una de ellas es la Dirección del Sistema de Pensiones, encargada de proteger a la población contra las contingencias de invalidez, vejez, muerte y fondo mortuario.

## **MISION DEL SEGURO DE PENSIONES**

El Sistema de Pensiones tiene como misión “Proteger a la población asegurada contra las contingencias de invalidez, vejez, muerte y fondo mortuario, bajo los principios rectores de la Seguridad Social.” (Ministerio del trabajo, 2014)

## **VISION DEL SEGURO DE PENSIONES**

La visión es “En respuesta a los problemas y necesidades de la población afiliada, debemos ser una aseguradora articulada, líder en cubrir contingencias invalidez, vejez, muerte y fondo mortuario, con servicios oportunos y de calidad, con un recurso humano calificado y eficiente”. (Ministerio del trabajo, 2014)

De acuerdo a la Ley de Seguridad Social, en el Art. 173, el Sistema Mixto de Pensiones plantea dos regímenes:

- El solidario intergeneracional
- Y el de ahorro individual obligatorio.

*Solidaridad intergeneracional.*- es aquel que entrega prestaciones definidas y por el cual las prestaciones de los jubilados y derechohabientes de montepío se financian con los aportes personales obligatorios de los afiliados cotizantes, los aportes obligatorios de los empleadores, públicos o privados, en su calidad de tales, y la contribución financiera obligatoria del Estado.

*Jubilación por ahorro individual obligatorio.*- Se entiende por régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio, aquél en el que la aportación definida de cada afiliado se va acumulando en una cuenta personal con la rentabilidad que ésta genere, a lo largo de la vida laboral del trabajador.

### **Servicios Del Sistema De Pensiones**

El Sistema de Pensiones fue creado para enfrentar las contingencias propias de la vejez, la enfermedad, riesgos del trabajo o el desempleo, al terminar la vida activa laboral de los ecuatorianos; y es dirigido por el Director del Sistema de Pensiones.

La Dirección del Sistema de Pensiones, pertenece a la Coordinación General de Prestaciones, ésta trabaja conjuntamente con las Direcciones del Seguro General de Salud Individual y Familiar, del Seguro General de Riesgos del Trabajo; y del Seguro Social Campesino.

El Sistema de Pensiones está conformado por las siguientes dependencias:

- Subdirección de Regulación y Control del Sistema de Pensiones
- Unidad Financiera del Sistema de Pensiones

Las prestaciones que concede este régimen del Sistema de Pensiones son:

- Jubilación por invalidez que incluye subsidio transitorio por incapacidad.
- Jubilación ordinaria por vejez
- Pensiones de montepío: y
- Auxilio para funerales.

**CAPITULO III**  
***METODOLOGÍA***

La metodología utilizada en el trabajo de investigación, esta descrita de la siguiente manera:

### **Tipo Y Nivel De Investigación**

**DESCRIPTIVA.-** Establece el tipo de investigación que permitirá abordar el objeto de estudio; la presente investigación es de carácter descriptiva, por cuanto se detalla en cada uno de sus componentes una realidad existente.

### **Métodos**

La metodología a utilizar en este trabajo se basará en la observación directa de campo, por cuanto laboré por varios años en la Dirección del Sistema de Pensiones, y en la actualizad laboro en la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, y conozco las falencias que este Seguro posee.

#### ***Método Científico***

Este método permite aplicar la lógica a la realidad y a los hechos que observamos, por lo que nos ayudará al cumplimiento del objetivo, además; por medio de las entrevistas podremos identificar los puntos de vista que poseen los involucrados en los procesos prestacionales.

#### ***Método Analítico***

Este método permite descomponer las partes de un todo para ser analizadas independientemente. En mi caso por ser servidora de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, tengo la oportunidad de percibir los problemas que tienen los procesos prestacionales.

#### ***Método Inductivo***

Este método permite asimilar la característica de los hechos para llegar a la generalización del mismo.

En el caso del presente estudio, se realizará el análisis de cada proceso prestacional que tiene a cargo la Dirección del Sistema de Pensiones, para luego determinar un documento útil para ser replicado a nivel nacional.

### ***Método Deductivo***

Este método parte de verdades establecidas para luego su aplicación a casos precisos, es decir que también al ser una afiliada a la seguridad Social, puedo percibir las necesidades, como cliente externo y centrarme en la mejora de los procesos operativos que se realizan.

### **Técnicas**

Las técnicas de investigación son instrumentos que utilizamos para obtener información, en el presente estudio se utilizarán las siguientes:

#### **Entrevista**

Es una técnica de recolección de datos, se la considera cualitativa, que se realiza entre dos personas, en donde el entrevistado proporciona información al entrevistador.

Las Entrevistas se realizaran a los servidores y trabajadores, de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones Pichincha, quienes ejecutan los procesos prestacionales del Sistema de Pensiones.

#### **Observación**

Esta técnica coloca al investigado de frente a la realidad para que sea percibida. Se realizarán observaciones en la Dirección del Sistema de Pensiones y en personal del Sistema de Pensiones a nivel Nacional.

#### **Encuestas**

La encuesta es una técnica de recolección de datos, que se la realiza a través de un cuestionario para conocer uno o varios temas, cuyas respuestas serán tabuladas y analizadas por quien las diseñó.



Las encuestas al cliente interno, serán realizadas al personal que labora en la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, quienes ejecutarán los procesos, es decir a 40 personas en total, cuyos resultados se analizarán en el desarrollo de la presente investigación. Las preguntas fueron sencillas y de fácil comprensión que permitió una duración de aproximadamente 3 minutos para ser contestadas.

Las Encuestas del cliente externos, fueron extraídos de una investigación realizada por la Dirección del Sistema de Pensiones, para un proyecto de Cultura Previsional, el mismo que no llegó a su fase de Implementación. Este proyecto segmentó a los encuestados en cuatro grupos que fueron los siguientes:

- Escolares y colegiales de 8 a 18 años de edad.
- Estudiantes universitarios de 19 a 29 años de edad.
- Empleadores y empleados de 30 a 59 años de edad.
- Líderes y Dirigentes.

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

N=	Universo	q=	Probabilidad de rechazo
p=	Probabilidad de aceptación	e=	Error de la muestra
z =	Valor de la curva de Gauss correspondiente a un cierto nivel de confianza		

Ilustración 12. Muestra

Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones

Elaborado: Dirección del Sistema de Pensiones

Escolares y Colegiales de 8 a 18 años de edad:

DE 8 A 18 AÑOS DE EDAD	
z=	1,75
N=	4485685
p=	0,50
q=	0,50
e=	0,08
n=	120

Estudiantes Universitarios de 19 a 29 años de edad:

DE 19 A 29 AÑOS DE EDAD	
z=	1,75
N=	2492690
p=	0,50
q=	0,50
e=	0,08
n=	120

Empleadores y Empleados de 30 a 59 años de edad:

DE 30 A 59 AÑOS DE EDAD	
z=	1,75
N=	4701183
p=	0,50
q=	0,50
e=	0,08
n=	120

Líderes/esas y Dirigentes Variables (Posibles Afiliados Voluntarios y Jubilados) de 60 a 90 años de edad:

DE 60 A 99 AÑOS DE EDAD	
z=	1,75
N=	1341664
p=	0,50
q=	0,50
e=	0,08
n=	120

Ilustración 13. Muestra de la Encuesta del Cliente Externo.  
 Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
 Elaborado: Dirección del Sistema de Pensiones

Para el presente estudio se utilizó los resultados de las encuestas del segmento de Empleadores y Empleados de 30 a 59 años de edad, por estar en este grupo, los posibles beneficiarios de jubilación o montepío, en caso de haber sido cónyuge o conviviente de un afiliado.

El total del número de encuestas es de 480, las mismas fueron realizadas por una consultora contratada por el Seguro de Pensiones.

## **ELABORACIÓN DEL FODA**

Para la elaboración del FODA, se utilizó el formato el Programa “Libro para Excel construido con las aportaciones de los usuarios y el equipo de editor consulting sl”. Descarga gratuita, el mismo que facilita el contraste de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; haciendo muy sencilla la manera de distribuir el peso de cada factor.

En el análisis de la posición estratégica, tanto el análisis de la situación interna y externa, tienen un peso del cincuenta por ciento cada una, lo que corresponde es dar un peso a cada factor crítico resultado de la matriz estratégica.

Entre los criterios considerados para la elaboración de las encuestas del cliente interno, fueron, la diferencia de edad que existe entre los servidores, la normativa interna, el tipo de relación laboral que poseen los servidores, factores que afectan a la consecución de sus actividades, además de los problemas que perciben en el cumplimiento de sus actividades.

Por otro lado en las encuestas al cliente externo, de acuerdo al estudio realizado por la Dirección de Pensiones, se enfoca a la percepción de tienen los clientes externos en torno a los servicios que ofrece el Seguro Social y su conocimiento a las prestaciones del Seguro de Pensiones.

**CAPITULO IV**  
**DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

## **Análisis De Las Encuestas Realizadas Al Cliente Interno**

A continuación se detallan los resultados de las encuestas realizadas al personal que ejecuta los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones.

La Subdirección provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo pertenece a la Dirección Provincial de Pichincha, y tiene injerencia con el Sistema de Pensiones, toda vez que en esta Subdirección se ejecutan los procesos Prestacionales de este Sistema.

Con la reestructura del IESS el 19 de agosto de 2013, se expide la nueva Estructura Orgánica del Instituto, donde las partes operativas de los Seguros Especializados, de Riesgos del Trabajo y el Seguro de Pensiones, se fusionaron en la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos de Trabajo Pichincha.

Esta fusión de Seguros Especializados (Seguro de Riesgos del Trabajo y Seguro de Pensiones), ha traído serios inconvenientes a la hora de seguir las directrices y lineamientos, por lo que en la parte administrativa se rigen a los lineamientos de la Dirección Provincial, y en la parte técnica, a la Dirección de cada Seguro.

En la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, denominada así por la nueva estructura orgánica, trabaja independientemente la una de la otra, y reciben disposiciones y lineamientos de la Dirección Provincial y la Dirección del Seguro Especializado, de acuerdo a lo que determina la Resolución C.D. 457 del 19 de agosto de 2013, que cita lo siguiente:

*“Evaluar la calidad, oportunidad, eficiencia y equidad del Sistema de Pensiones y aplicar los criterios técnicos necesarios para brindar una mejor entrega de sus prestaciones en la respectiva Subdirección Provincial, en coordinación con la Dirección Provincial;”*

A continuación las encuestas realizadas al personal de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, edificio Matriz.

1. Indique su rango de edad.

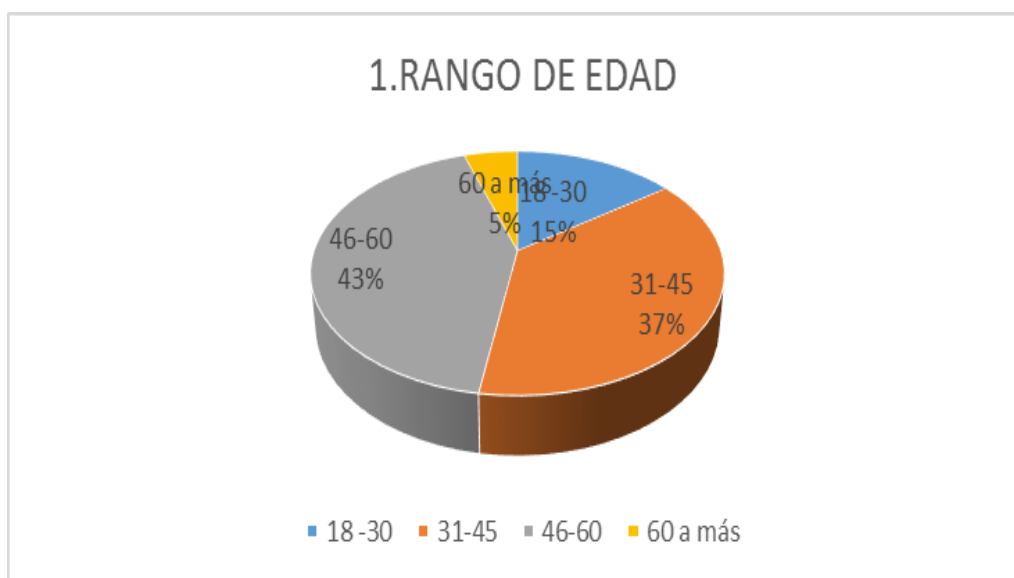


Gráfico N. 1 Rango de edad  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015.  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla N° 1 Rango de edad

Edad	Servidores	%
18 -30	6	15
31-45	15	37
46-60	17	43
60 a más	2	5
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015.  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

A los servidores de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha del edificio matriz, se les preguntó el rango de edad que tienen. El 43% tiene un rango de edad entre 46 – 60 años, el 37% tiene entre 31 y 45 años, el 15% tiene entre 18-30 años y el 5%, tiene más de 60 años de edad.

2. Indique su género

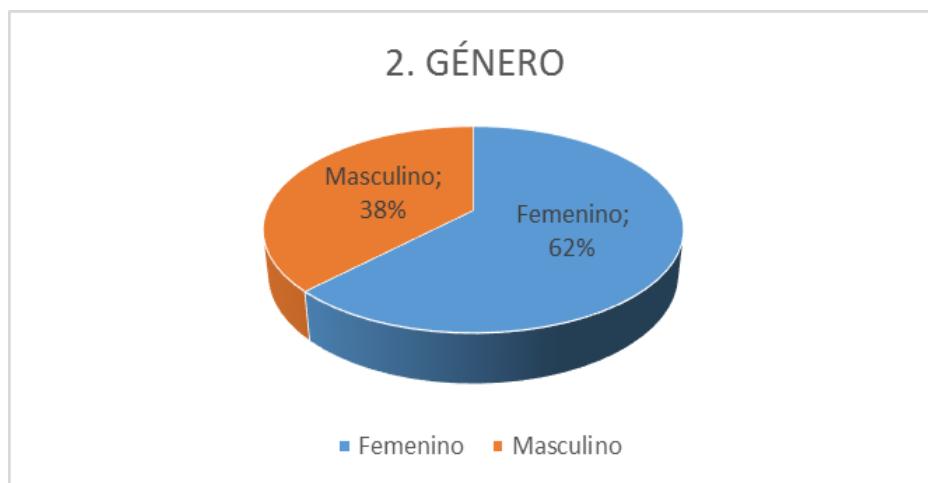


Gráfico N. 2 Género

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla Nº 2 Género

Género	Servidores	%
Femenino	25	62
Masculino	15	38
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

En la Subdirección, el género femenino predomina con un 62%, con relación a género masculino que oscila en el 38%.

### 3. Tipo de Relación Laboral en el IESS.

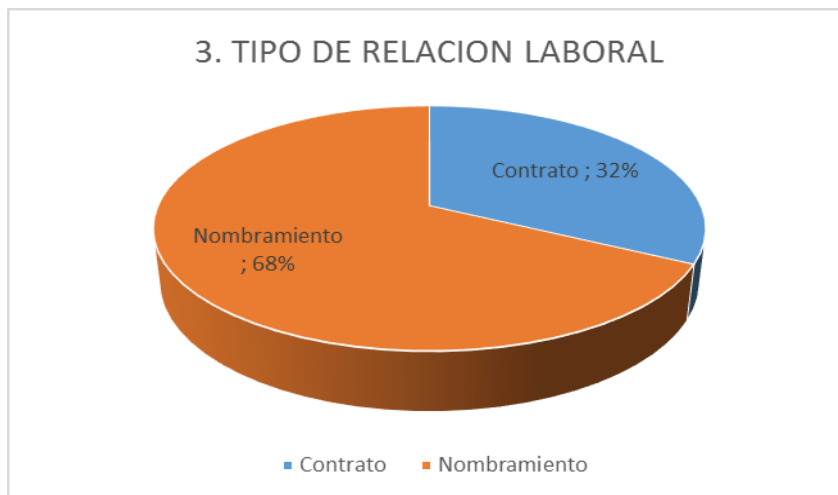


Gráfico N. 3 Tipo de relación laboral  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla N° 3 Tipo de Relación Laboral en el IESS.

Relación Laboral	Servidores	%
Contrato	13	32
Nombramiento	27	68
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Actualmente, el 68% del personal es de nombramiento, es decir que participaron en concurso de méritos, mientras que el 32% es personal contratado, quienes han sido seleccionados internamente por la Dirección Nacional de Talento Humano del Instituto de hojas de vida proporcionadas por el Sistema de Pensiones.



#### 4. Nivel de instrucción formal

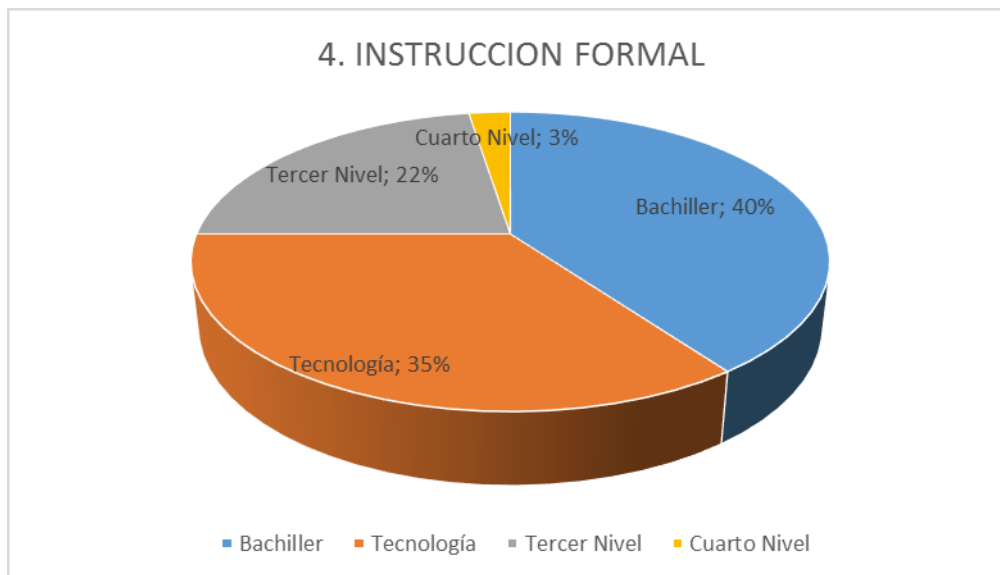


Gráfico N. 4 Instrucción Formal  
 Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla Nº 4 Instrucción Formal

Instrucción	Servidores	%
Bachiller	16	40
Tecnología	14	35
Tercer Nivel	9	22
Cuarto Nivel	1	3
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Como lo demuestran las cifras, el nivel de instrucción formal de los servidores de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, es Bachiller, con un 40%; y el segundo más numeroso es de Tecnología igualmente con un 35%; el restante 22% cuentan con tercer nivel de instrucción formal y el 3% con cuarto Nivel.

5. Tiempo en la institución.

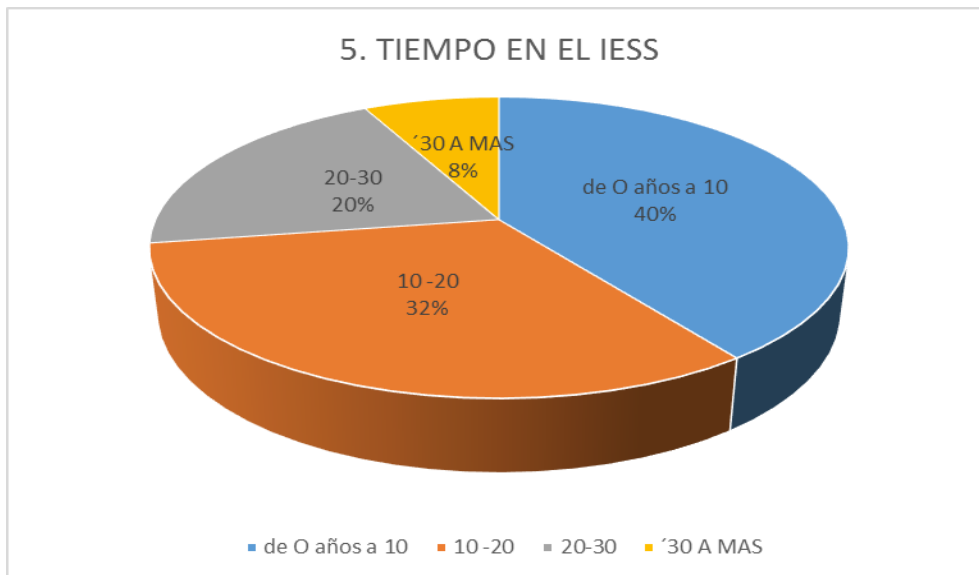


Gráfico N. 5 Tiempo en la institución.  
 Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla Nº 5 Tiempo en la institución.

Tiempo	Servidores	%
de 0 años a 10	16	40
10 -20	13	32
20-30	8	20
30 a mas	3	8
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

El 40% del personal encuestado tiene entre cero y diez años en el IESS, el 32% tiene entre 10 y 20 años, el 20% tiene una edad de 20 a 30 años, y el 8% tiene más de 30 años en el IESS.

6. Conoce los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones.

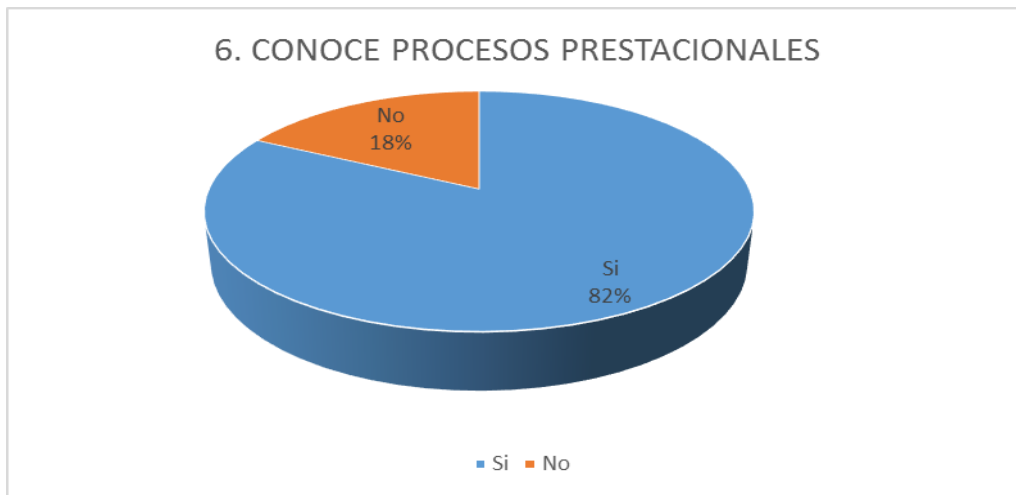


Gráfico N. 6 Conoce los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones.  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla N° 6 Conoce los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones.

Procesos	Servidores	%
Si	33	82
No	7	18
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

De acuerdo a la Resolución CD. 100 el Sistema de Pensiones, otorga cuatro (4) prestaciones, las mismas que son conocidos por el 82% de los encuestados, el 18% no tiene conocimientos de los procesos que se ejecutan en el Seguro de Pensiones, una de las causas puede ser el personal que recién ha ingresado.

7. Indique cuantos procesos conoce.

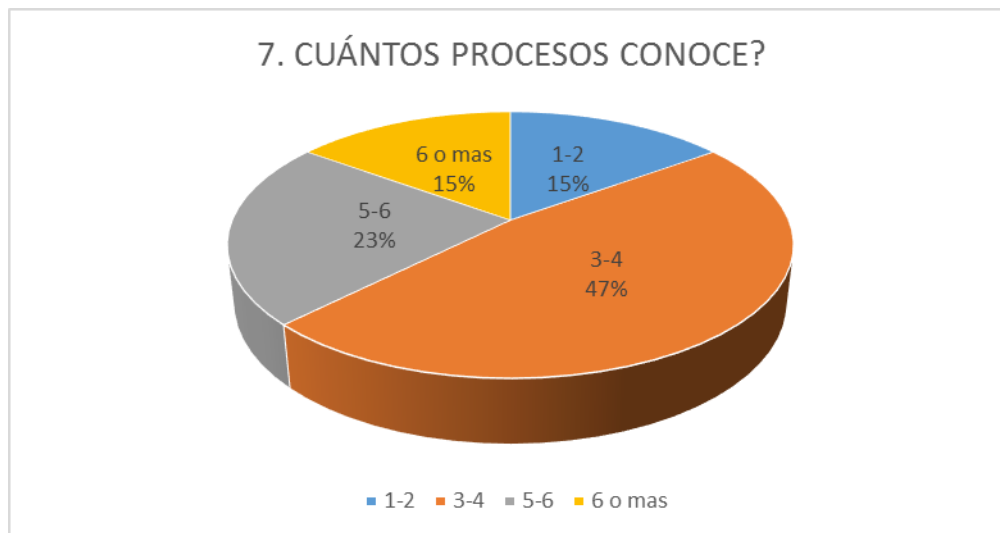


Gráfico N. 7 Indique cuantos procesos conoce.  
 Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla N° 7 Indique cuantos procesos conoce.

¿Cuántos?	Servidores	%
1-2	6	15
3-4	19	47
5-6	9	23
6 o mas	6	15
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

El 47% de los encuestados acertaron a la pregunta sobre el número de prestaciones que otorga este Seguro de Pensiones. El restante 23%, considera que existen entre 5 y 6 procesos prestacionales, mientras que el 15%, considera que existen más de 6 y el 15% restante, considera que existen entre 1 o 2 procesos prestacionales.

8. ¿En qué procesos prestacionales usted desarrolla sus actividades”?

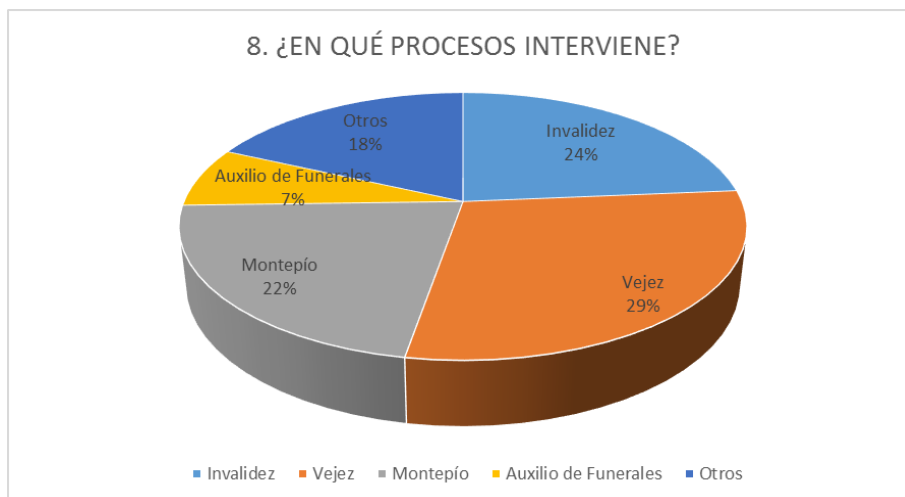


Gráfico N. 8 En qué procesos prestacionales usted desarrolla sus actividades  
 Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla N° 8 En qué procesos prestacionales usted desarrolla sus actividades

Procesos	Servidores	%
Invalidez	13	24
Vejez	16	29
Montepío	12	22
Auxilio de Funerales	4	7
Otros	10	18
Total	55	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

El 29 % de los encuestados, interviene en los procesos de Vejez, el 24%, se relaciona con el proceso de liquidación de Invalidez, el 22% con el proceso de Montepío. El 18% del personal encuestado, realiza las funciones administrativas, por ejemplo el área de secretaria, conserjería y custodia de archivos, además de las tareas de recursos humanos y compras públicas y para concluir el 7% de los encuestados intervienen en el proceso de Auxilio de Funerales.

9 ¿Está dispuesto a cambios en el manejo de los procesos Prestacionales del Seguro de Pensiones?

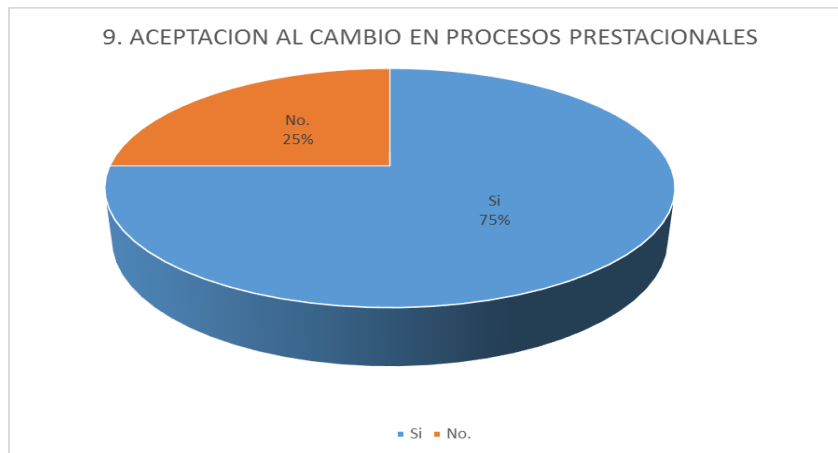


Gráfico N. 9 Está dispuesto a cambios en el manejo de los procesos Prestacionales del Seguro de Pensiones

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla N° 9 Está dispuesto a cambios en el manejo de los procesos Prestacionales del Seguro de Pensiones

¿Cambios?	Servidores	%
Si	30	75
No.	10	25
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

El 75% de los servidores, está optimista en torno a mejorar los procesos prestaciones del Seguro de Pensiones y el 25% restante, no se muestra dispuesto al mejoramiento de los procesos.

9. Le gustaría contar con un modelo de Gestión que estandarice los procesos del Sistema de Pensiones.



Gráfico N. 10 Le gustaría contar con un modelo de Gestión que estandarice los procesos del Sistema de Pensiones.

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Tabla N° 10 Le gustaría contar con un modelo de Gestión que estandarice los procesos del Sistema de Pensiones.

¿Modelo de Gestión?	Servidores	%
Si	30	75
No	10	25
Total	40	100

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Esta pregunta se relaciona estrechamente, con la anterior, pues el mismo porcentaje considera que se deben mejorar los procesos prestacionales, es decir el 75%, no solo por la reducción del tiempo de entrega, sino el número de personas involucradas para su ejecución.

A continuación se han dividido las encuestas de acuerdo al grado de importancia para el personal del seguro de Pensiones.

¿Cuáles cree usted, que son las deficiencias en los procesos Prestacionales del Sistema de Pensiones?

### ASPECTO ORGANIZACIONAL

Gráfico N. 11 ASPECTO ORGANIZACIONAL



Gráfico N. 11 Aspecto Organizacional  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

Para los encuestados este aspecto es muy importante para la entrega de las prestaciones, porque consideran que podrían ser mejor utilizados los recursos disponibles, siempre que los lineamientos administrativos estén acorde con la realidad institucional.



## ASEO

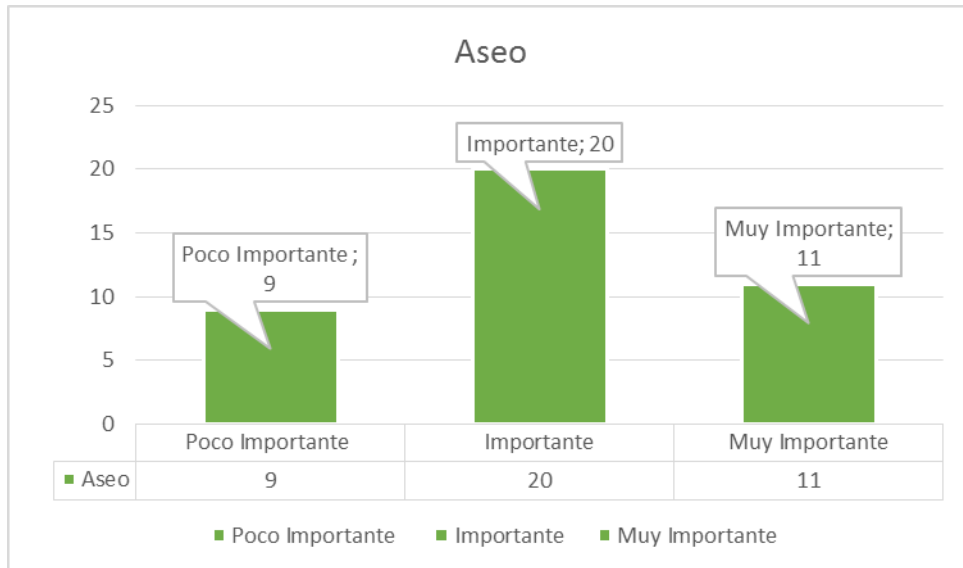


Gráfico N. 12 Aseo

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Las condiciones de higiene y de aseo, en el Seguro de Pensiones, es considerado importante, porque es en las oficinas donde se pasa el mayor tiempo y este debe contar con las condiciones sanitarias suficientes, para el desenvolvimiento en el trabajo.

## DISCIPLINARIO



Gráfico N. 13 Disciplinario

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

La disciplina en el área prestacional del Seguro de Pensiones, es considerada poco importante, porque los servidores y trabajadores, son adultos que cumplen con sus responsabilidades en el horario laboral

## LIDERAZGO

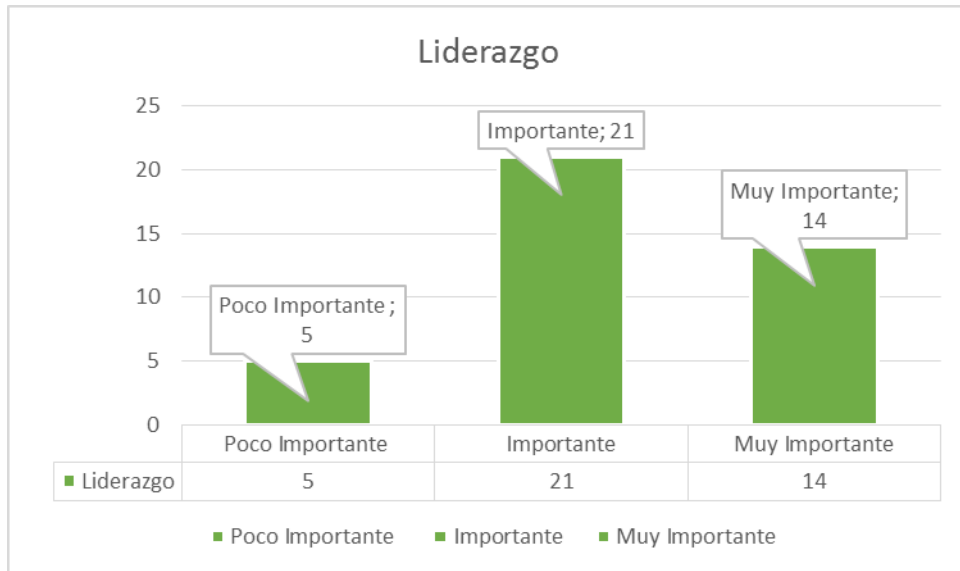


Gráfico N. 14 Liderazgo

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Conclusión:

El liderazgo del Seguro de Pensiones, es un punto clave para el mejoramiento de los procesos prestacionales, es decir que la gestión de cada líder, se refleja la calidad de las prestaciones que se entregan, por esto que el personal encuestado lo considera como un aspecto muy importante.

## POLITICO

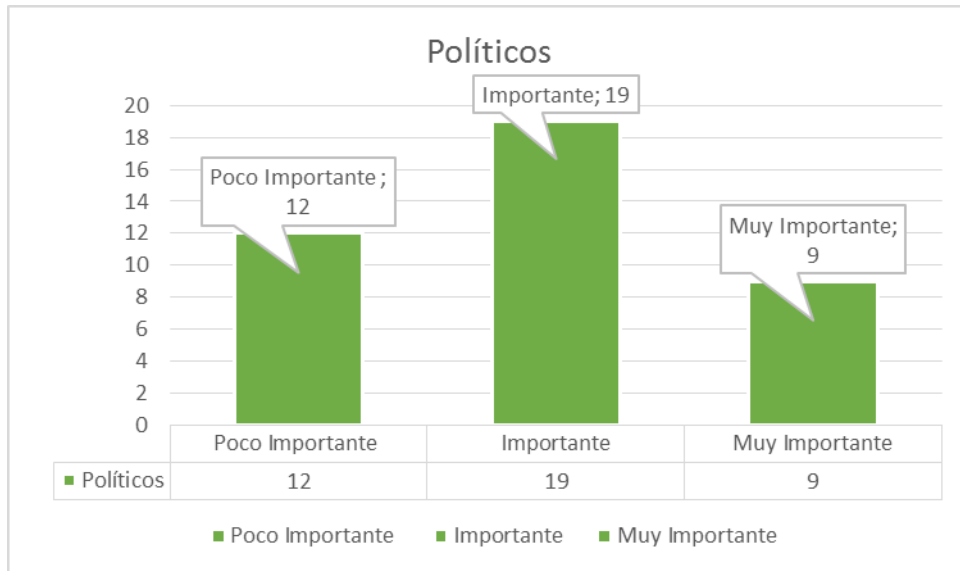


Gráfico N. 15 Político

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Este tema es muy importante para el personal encuestado, ya que de las decisiones políticas, dependen las directrices necesarias para el ejecución de los procesos, lo que incide directamente con el tiempo en la entrega de las prestaciones.

## TECNOLÓGICOS

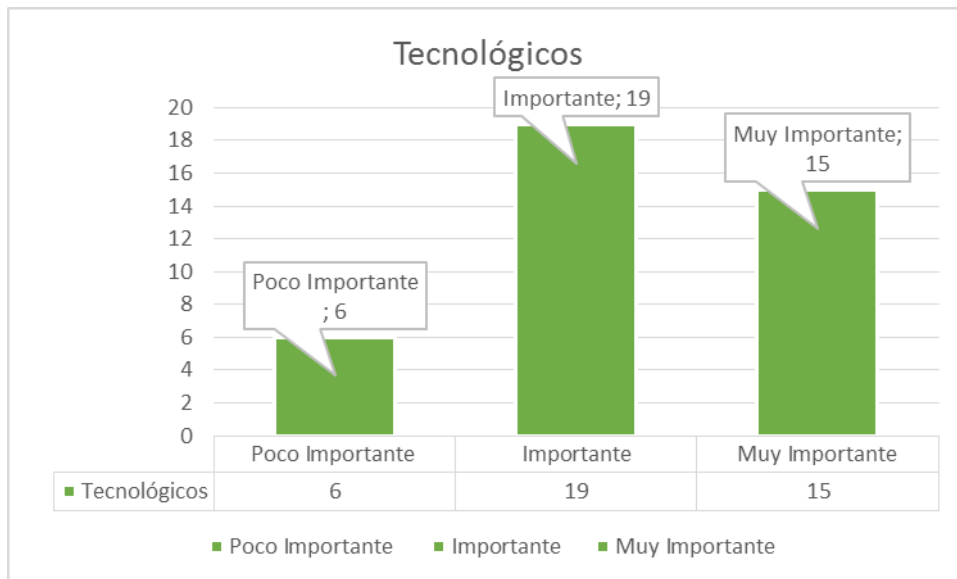


Gráfico N. 16 Tecnológicos  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Este aspecto es muy importante para los servidores, porque permite agilizar la entrega de prestaciones, y por ende el tema tecnológico debe estar en excelentes condiciones para soportar la demanda de requerimientos.

## CAPACITACIÓN

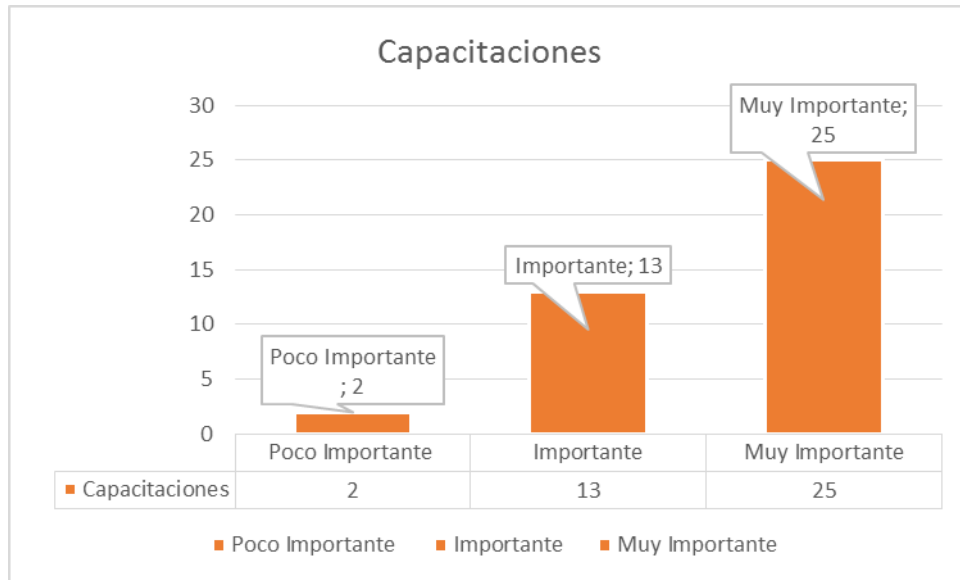


Gráfico N. 17 Capacitación  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Es sin dudas un tema muy demandado por los servidores, quienes consideran que la capacitación es una manera de mejorar su desempeño en el desarrollo de sus actividades.

## ESPACIO FÍSICO

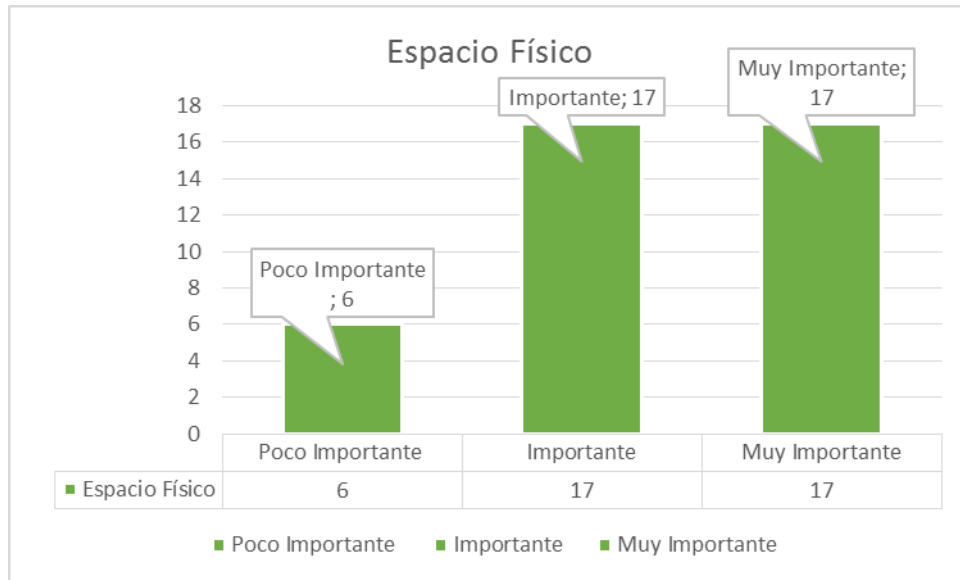


Gráfico N. 18 Espacio Físico  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

El espacio físico donde se desenvuelve el personal de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, del edificio Matriz, no cuenta con las adecuaciones necesarias para laborar, debido a que el año anterior fue ocupado por otra área administrativa del Instituto, reduciendo a la mitad el espacio físico que se tenía.

## NORMATIVA INTERNA

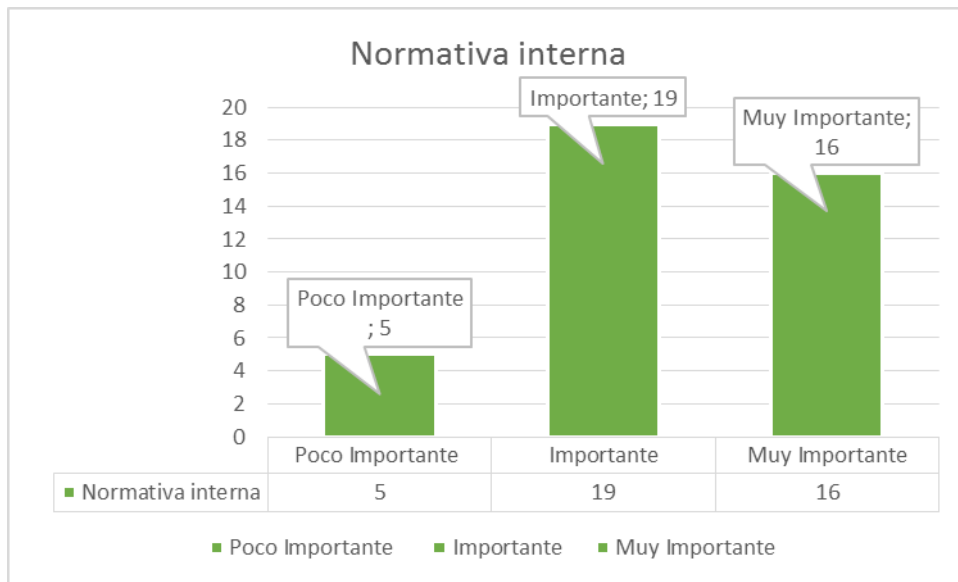


Gráfico N. 19 Normativa Interna

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Como se lo ha manifestado anteriormente, un tema muy importante en el Sistema de pensiones, es la complejidad de la normativa interna, muchas veces confusa y contradictoria.



## PROCESOS

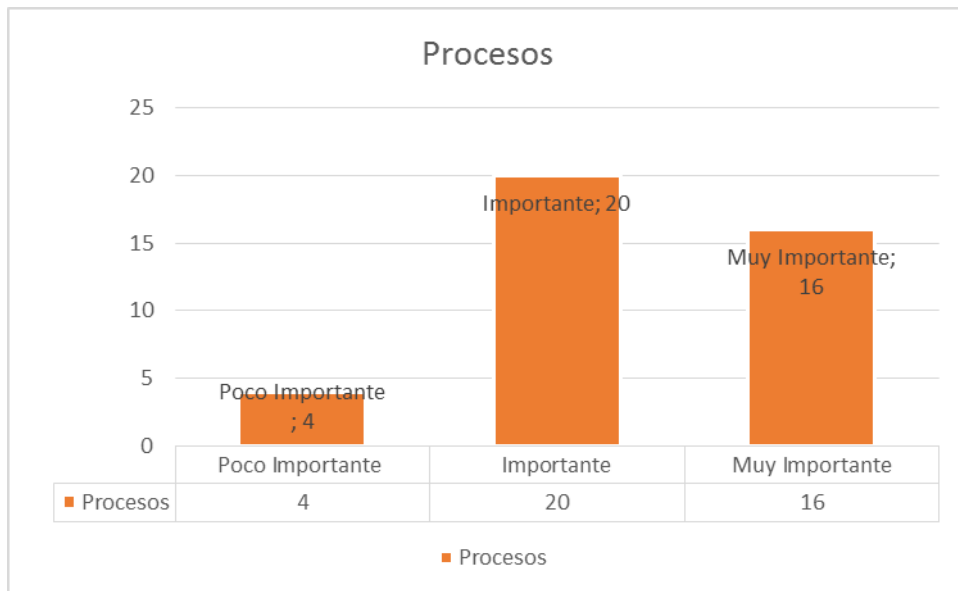


Gráfico N. 19 Procesos  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Para el personal encuestado, el tema de los procesos, es sin duda uno de los más importantes, pues los procesos prestacionales de montepío, en el mayor de los casos son manuales. También es necesario que los aportes de cada asegurado sean incorporados al Sistema de Pensiones para que se diseñe una plataforma que permita determinar los montos a conceder, pero como se manifestó, un limitante es la normativa que la involucra.

¿Que considera que se debería mejorar en la Gestión del Seguro de Pensiones?

## SALARIOS



Gráfico N. 20 Salarios  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

Interpretación:

El tema de remuneración siempre será un aspecto a mejorar, pues nadie es conforme con lo que recibe como remuneración, es por esto que los servidores la consideran como un aspecto muy importante para tomar en cuenta por las autoridades.

## INSTALACIONES FÍSICAS

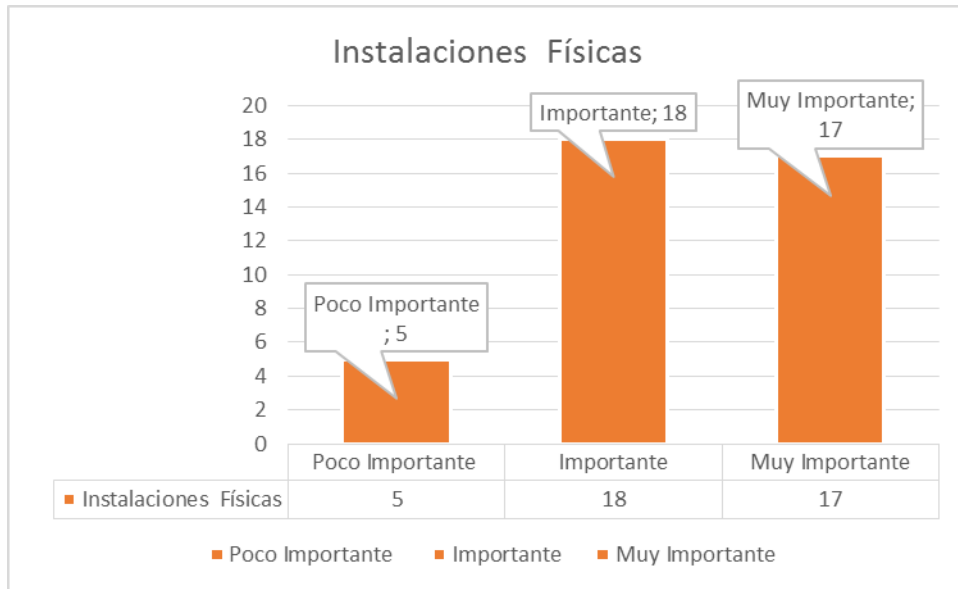


Gráfico N.21 Instalaciones Físicas  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Como se manifestó en la pregunta anterior, un tema a mejorar, es sin dudas las Instalaciones físicas del área de Pensiones, considerando que las oficinas no tienen un diseño ergonómico adecuado.

## CAPACITACIONES

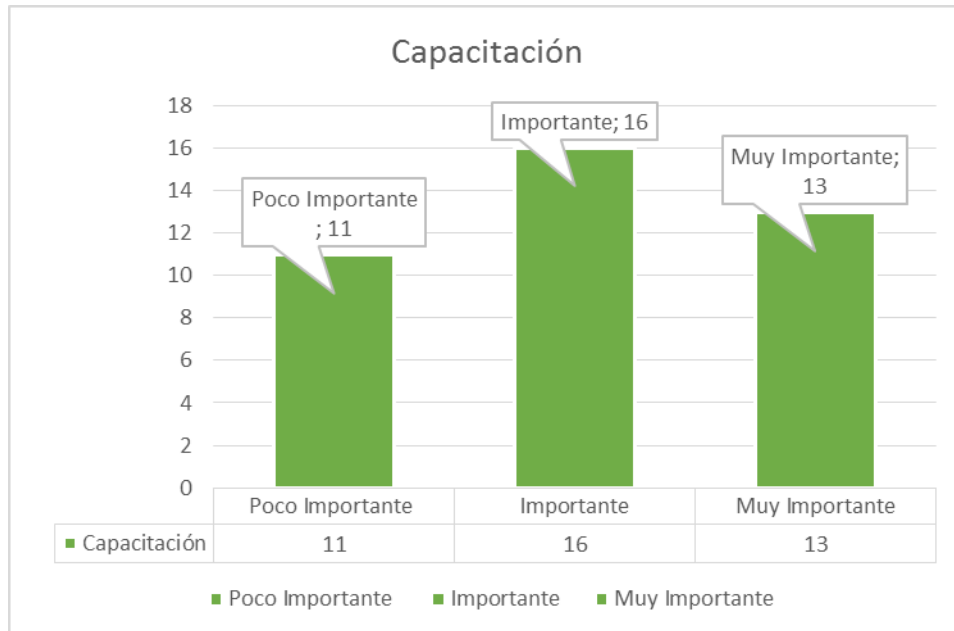


Gráfico N. 22 Capacitaciones  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

El tema de las capacitaciones, es uno de los mas reclamados por los servidores del Sistema de Pensiones, una de las causas es que la asignación presupuestaria no alcanza para brindar capacitaciones todo el personal y en diferentes tema que se requieren.

## TRANSPORTE

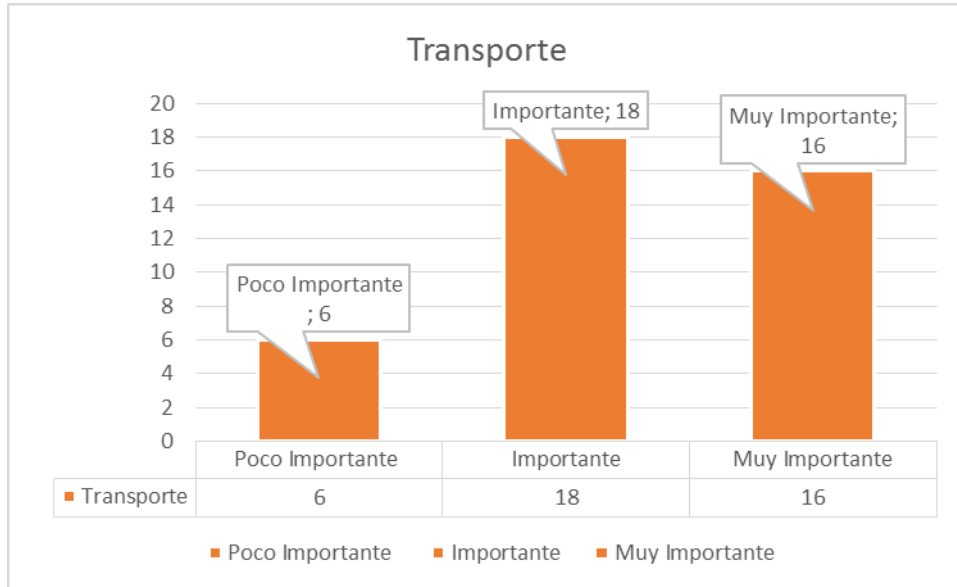


Gráfico N. 23 **Transporte**

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Para los servidores del Sistema de Pensiones, han ponderado significativamente esta pregunta, porque consideran que deberían ser tomada en cuenta por las autoridades del Instituto, para el bienestar de sus trabajadores.

## ALIMENTACION

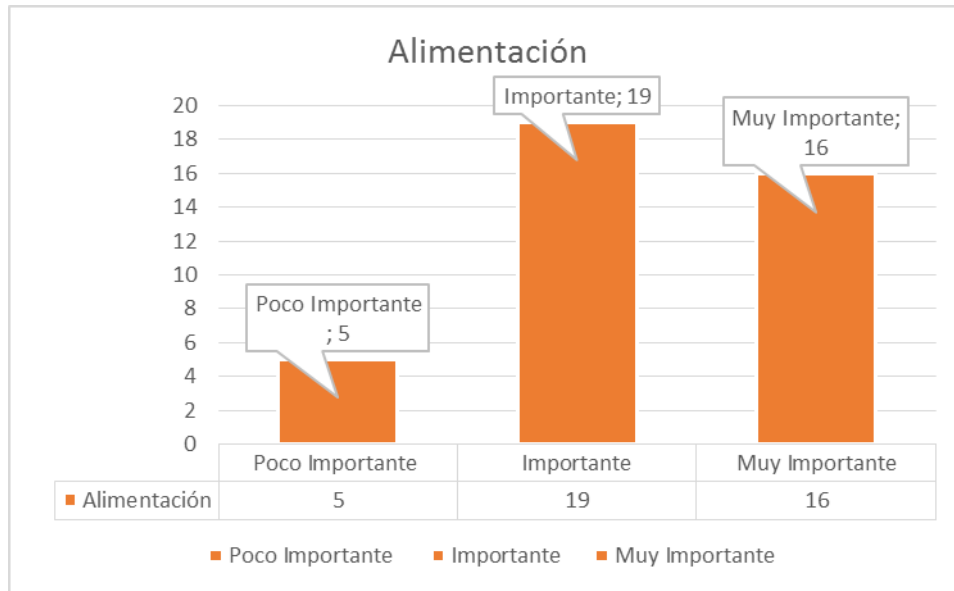


Gráfico N. 24 Alimentación  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

La alimentación, es una de las prestaciones mínima que perciben los trabajadores, sin embargo en el IESS no se paga este rubro, únicamente se realiza el pago del transporte, lo que ocasiona inconformidad en los servidores.

## SISTEMA DE COMUNICACIÓN

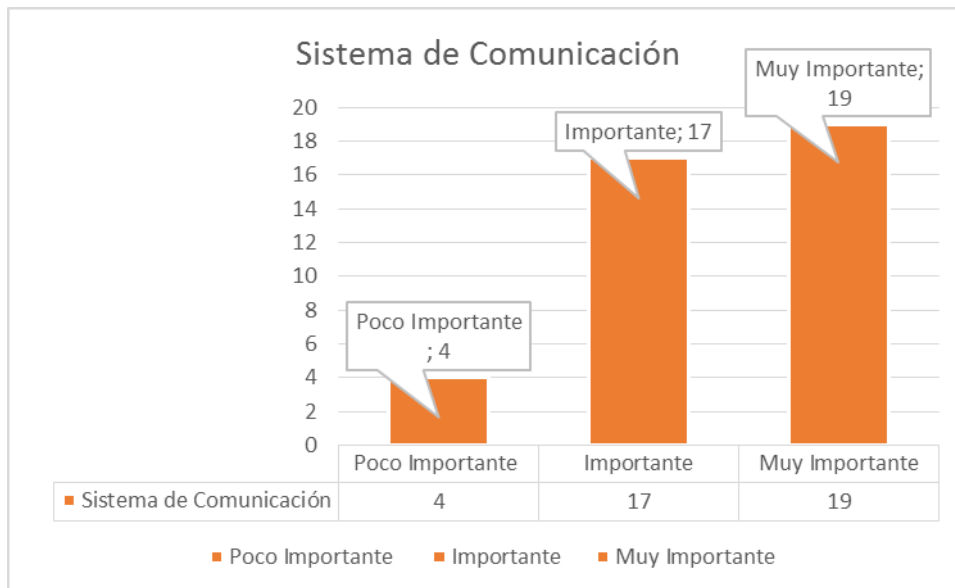


Gráfico N. 25 Sistema De Comunicación  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Este tema de sistemas de Comunicación, es muy importante, para los servidores, quienes demandan su mejora, pues no solo es cuestión de transmitir información, sino que podría significar un proceso de cambio, que fortalezca la integración, la motivación, y el desarrollo personal.

## EMPATIA

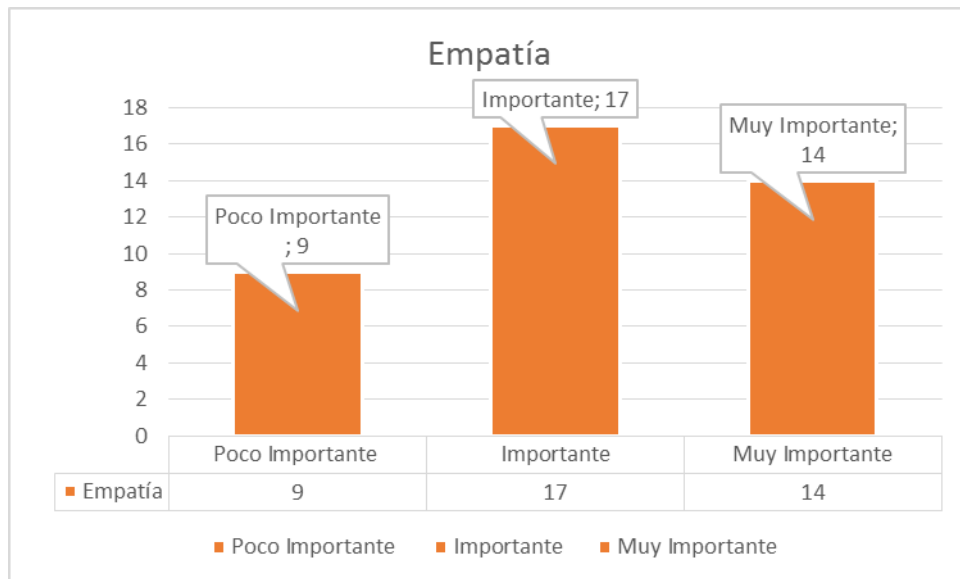


Gráfico N. 26 Empatía  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

La empatía en el lugar de trabajo, son determinantes para la convivencia laboral, esta capacidad debe irse fomentando cada día, para procurar una mejor relación con los demás.



## RESPONSABILIDAD



Gráfico N. 27 Responsabilidad  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

La responsabilidad como es conocido es el compromiso que tenemos frente a nuestro trabajo, el mismo que se puede ver afectado por circunstancias, como por ejemplo, la motivación que recibimos, la remuneración, el ambiente de trabajo donde estamos; de aquí la clave para que estos factores ayuden a mejorar nuestra responsabilidad.

## PUNTUALIDAD.

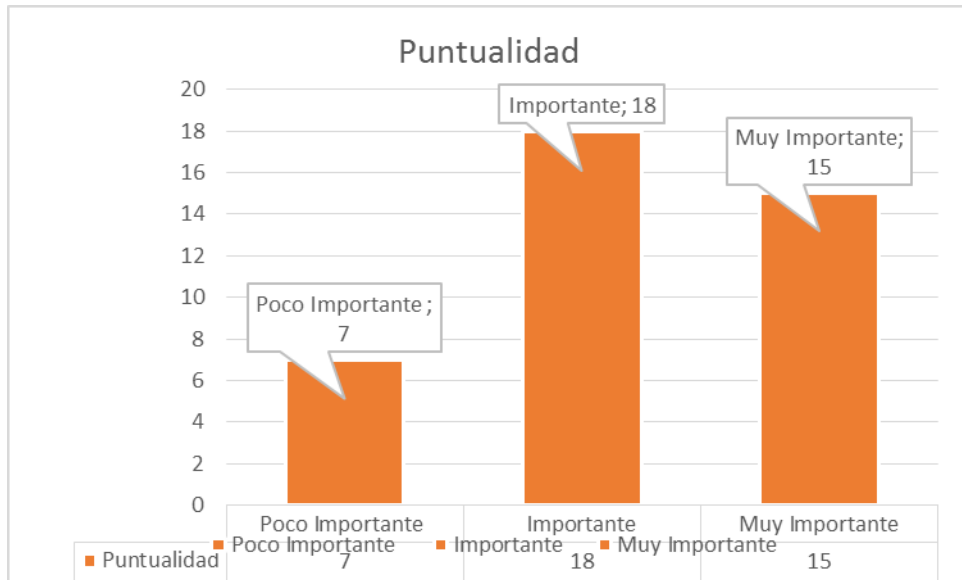


Gráfico N. 28 Puntualidad.  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

El tema de la puntualidad, es considerada importante, pues no solo se toma en cuenta a la entrada de la jornada laboral, sino, en el cumplimiento de las obligaciones de cada servidor.

## HERRAMIENTAS DE TRABAJO

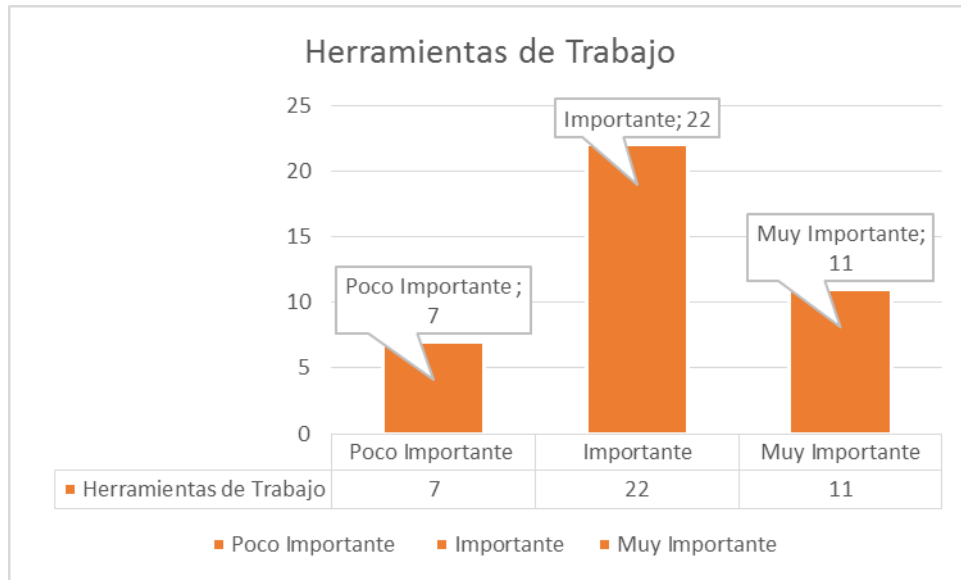


Gráfico N. 29 Herramientas De Trabajo  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Este es un tema muy importante para mejorar el Seguro de Pensiones. Las herramientas de trabajo, como computadores, escritorios, copiadoras, no son apropiadas para el desenvolvimiento laboral, lo que representa que no existen condiciones básicas para el trabajo.

10. ¿Que considera usted que deberíamos hacer para mejorar nuestro trabajo?

### MÁS CAPACITACIONES

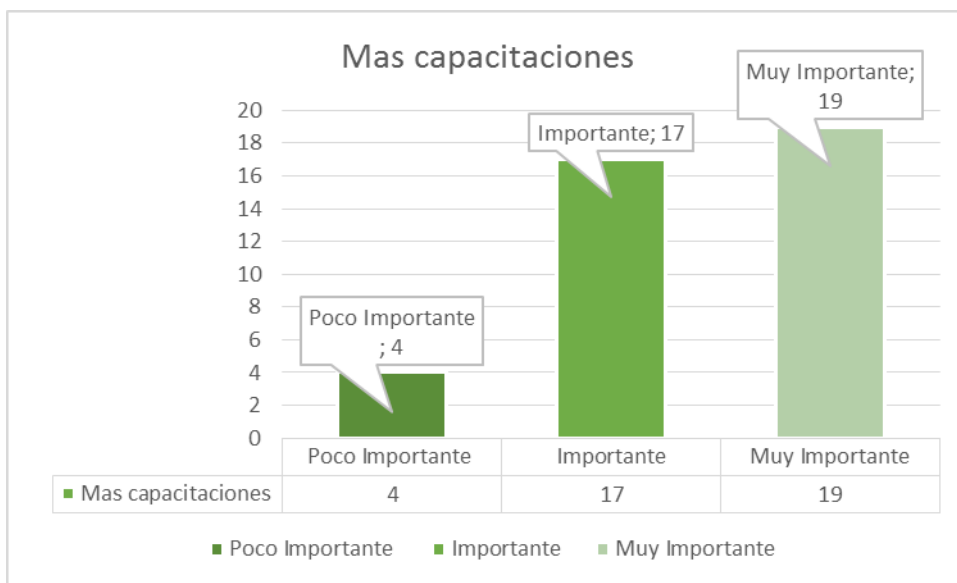


Gráfico N. 30 Más Capacitaciones  
 Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

#### Interpretación:

Si bien es cierto que en el último año, han existido eventos de capacitación, esto no son bien canalizados, o no van más allá de la explicación de una nueva normativa, dejando de lado temas trascendentales, tales como informáticos, administrativos o motivacionales.

Una de las limitantes de este factor, es el monto de la asignación presupuestaria, que es reducida y no involucra a todo el personal del Seguro de Pensiones; al parecer las autoridades olvidan que hay que desarrollar las actividades de los servidores para que éstos sean más productivos.

## ESTANDARIZACION DE PROCESOS

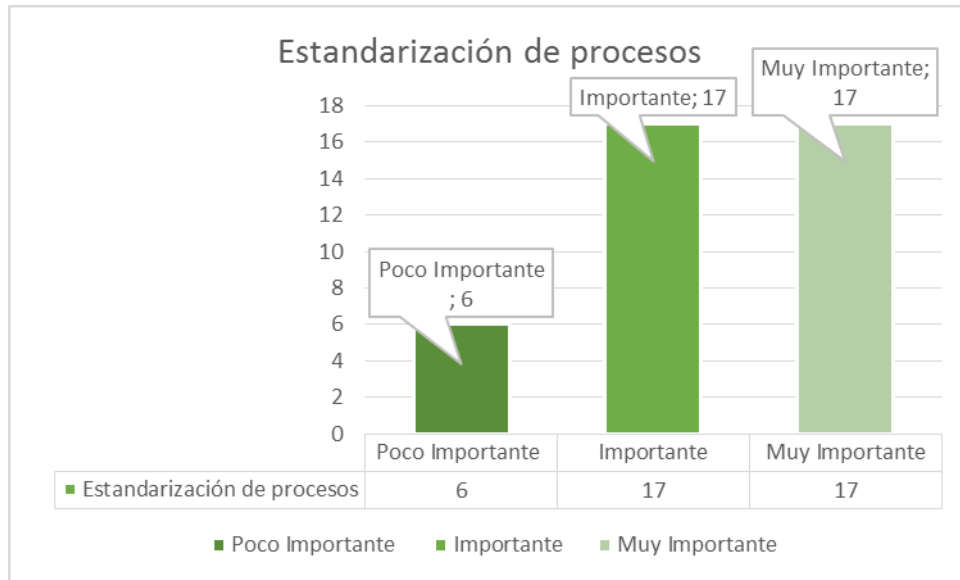


Gráfico N. 31 Estandarización De Procesos

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

La estandarización de procesos, es sin dudas el mayor inconveniente que se presenta en el Seguro de Pensiones, y su estandarización es fundamental para la continuidad de los procesos que el Seguro ofrece, este criterio es compartido por la mayor parte del personal encuestado.

## ADECUACION DEL ESPACIO FISICO

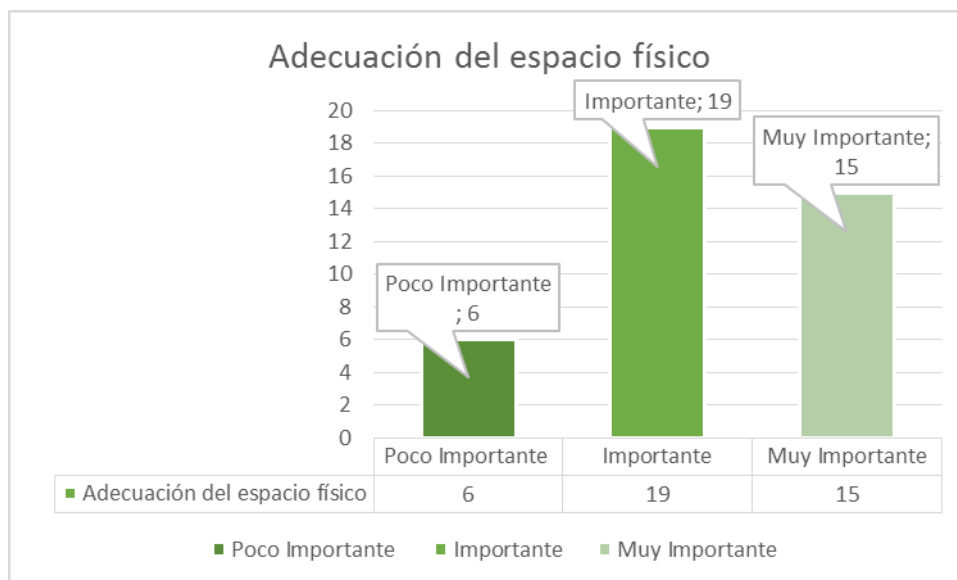


Gráfico N. 32 Adecuacion Del Espacio Fisico  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Como se dio a conocer anteriormente, el espacio físico del área de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, no es la mas adecuada para la jornada diaria, tomando en cuenta que de acuerdo a la Restricción del Gasto en el IESS, esta normado en la Resolución, CD. 480. En el art. 6.3. *“Prohíbese las remodelaciones de edificios, locales y oficinas del área administrativa”*

## TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN.

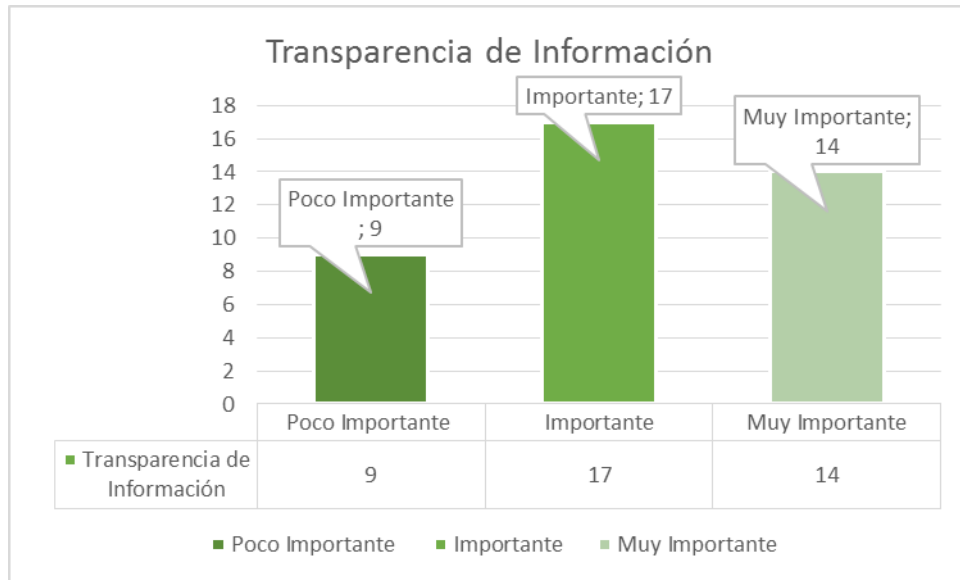


Gráfico N. 33 Transparencia De Información.

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

En lo que respecta a la Transparencia de información, el derecho a la información es un derecho humano y está respaldado por la legislación ecuatoriana y tratados internacionales, por ejemplo en el Ecuador, *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)*.

## COMPROMISO CON EL IESS



Gráfico N. 34 Compromiso Con El IESS

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Los servidores consideran que generar el compromiso con la Institución, no es fácil, si tenemos en cuenta que no están satisfechas muchas necesidades laborales, como el caso de las capacitaciones, la alimentación, el transporte, motivo por el cual es posible que el vínculo de lealtad con la institución se vea reflejado en su capacidad de alcanzar objetivos institucionales.



## AUTORIZACION DE HORAS EXTRAS

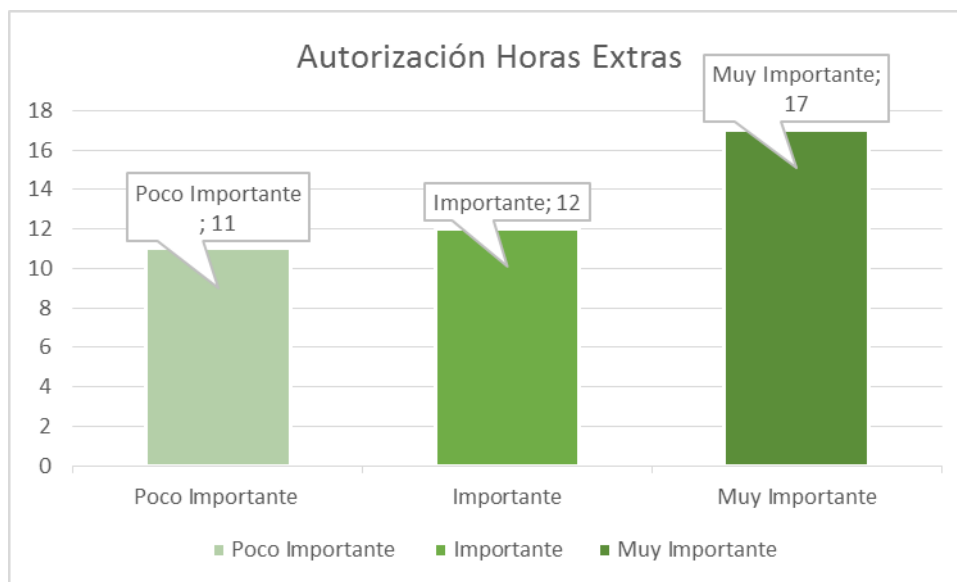


Gráfico N. 35 Autorización De Horas Extras  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Para el personal encuestado, el tema de horas extraordinarias es muy importante, debido a la vigencia del Plan de Austeridad y control del Gasto, de la Resolución CD. 480. Art. 6.1 literal c) “*Suspéndase el trabajo en horas extraordinarias y suplementarias, excepto en el caso de personal que labora en las unidades médicas*”, lo que provoca en ocasiones el represamiento de trabajo y desmotivación del personal.

## DIFUSION DE LOS REQUISITOS PARA ACCEDER A LAS PRESTACIONES.

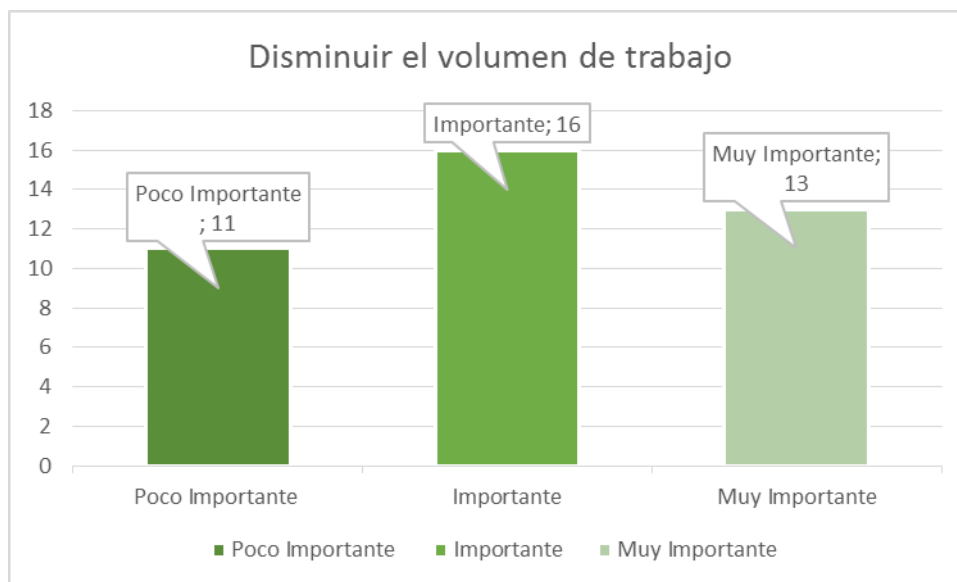


Gráfico N. 36 Difusión De Los Requisitos Para Acceder A Las Prestaciones.  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Los requisitos para la concesión de las prestaciones, están disponibles en la página web de la institución, sin embargo, las personas optan por acudir a las instalaciones para hacer las consultas, con el riesgo de ser mal informados, por personas que no conocen de los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones.

## CONTROL DE AUTORIDADES

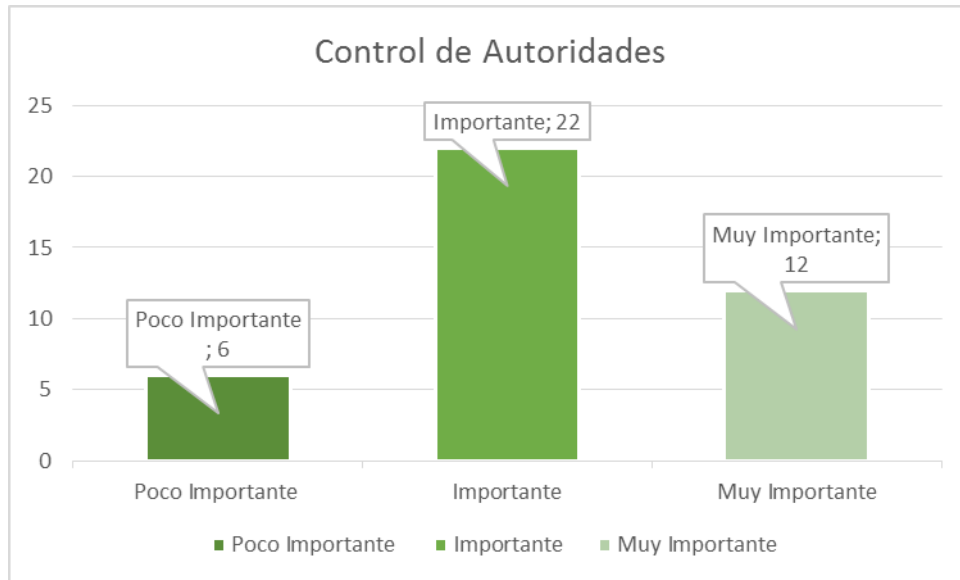


Gráfico N. 37 Control De Autoridades  
Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Esta pregunta tiene que ver con la disciplina, que se practica en la Subdirección, y para los encuestados, es de mucha importancia, por lo que la motivación de un líder, es fundamental.

## MEJORAMIENTO DEL SISTEMA INFORMATICO.

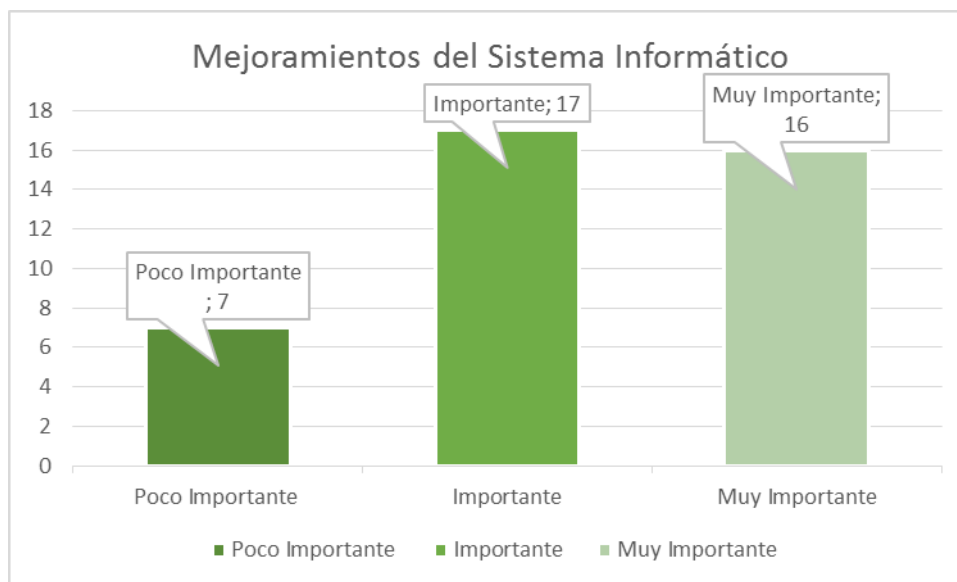


Gráfico N. 38 Mejoramiento Del Sistema Informático.

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Este tema es uno de los más importantes que surgieron de la encuesta, y las Direcciones competentes en este tema deberán realizar acciones para mejorar la calidad del servicio informático.

## DISMINUIR EL VOLUMEN DE TRABAJO.

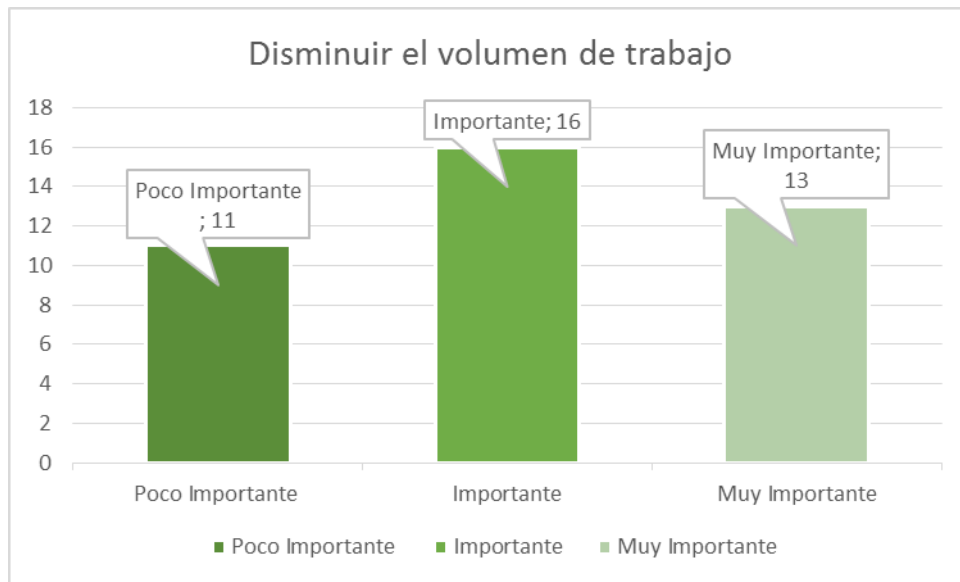


Gráfico N. 39 Disminuir El Volumen De Trabajo.

Fuente: Encuestas realizadas agosto 2015

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

### Interpretación:

Los servidores y trabajadores del Sistema de Pensiones, tienen la consigna de que están recargados de trabajo, y que ponen mucha responsabilidad bajo su hombro, pero lo que puede resultar es que no están bien distribuidas las tareas.

### ***Conclusiones Generales De Las Encuestas Al Cliente Interno***

Con la información extraída en la Subdirección Provincial de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, se pudieron extraer las conclusiones que permitieron la elaboración del FODA.

- Con respecto a las prestaciones, el personal que ejecuta las tareas de liquidación de prestaciones, de acuerdo al gráfico N. 1, es el 43% que están entre 46 y 60 años, lo que se convierte en una desventaja, porque este grupo podría jubilarse en los próximos años, y si no se capacita al nuevo personal, los casos más complicados de liquidación no tendrían solución; por lo que se debe poner atención y permitir un cambio generacional que beneficie los procesos prestacionales del Sistema de Pensiones.
- Existe diferencia intergeneracional, como lo demuestra el gráfico N. 1, lo que incide en el manejo de la tecnología, por ejemplo, el personal más joven opta por mecanismos más modernos de comunicación, así como la mensajería instantánea, los correos electrónicos, utilización de herramientas tecnológicas, etc.
- En la actualidad el género femenino, de acuerdo al gráfico N. 2, está presente en la titular de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, y la Directora del Sistema de Pensiones; mujeres, que fomentan la inclusión de ambos sexos para el desarrollo de las actividades.
- Las mujeres actualmente, se encuentran más presionadas en su desenvolvimiento profesional, pues su rol ha crecido y no solo deben ser madres, sino esposa, jefas de hogar, y trabajadora, por lo que esta condición ha fomentado que su trabajo sea considerado más minucioso y ordenado que el de los hombres.

- El porcentaje de personal contratado, es considerable, como se puede ver en el gráfico N. 3, estos contratos están regidos por la LOSEP y el código del Trabajo, normativas que rige la gestión del talento Humano del Instituto.

El personal contratado, ya sea regido por el Código del Trabajo, o por la LOSEP, muestra incertidumbre en torno a su permanencia en el IESS, teniendo como consecuencia, la poca participación en los procesos de liquidación de prestaciones de la Subdirección.

Esta incertidumbre, se acentúa en el cambio de Autoridades de la Subdirección.

- Es importante mencionar que para realizar las liquidaciones de las prestaciones, no se requiere un perfil de tercer nivel, es más, anteriormente solo se requería poseer título de bachiller técnico para ocupar una vacante con la denominación de “LIQUIDADOR”.
- La instrucción formal es muy importante; de acuerdo al gráfico N. 4, se observa una marcada diferencia en torno a su Instrucción formal, lo que significaría que quienes tienen un nivel de instrucción superior cuentan con una percepción de los beneficios de una buena gestión, y pueden comprender la utilización de herramientas administrativas para el beneficio institucional. Lo que significa, que para muchos ha sido la única empresa que han conocido; y esto puede limitar la aceptación al cambio y la manera de ejecutar su trabajo.

Hay que tomar en cuenta también, que muchos ellos están acostumbrados a la realización mecánica de sus tareas. Sin embargo, se podría sacar ventaja, ya que se puede aprovechar los conocimientos y experiencia de las personas de mayor edad; y el dominio y riesgos que toma el personal joven.

- En el gráfico N. 6 y 7 los servidores encuestados, consideran que existen 4 prestaciones que rigen el Seguro de Pensiones, denotan el conocimiento sobre las prestaciones que se entregan en este seguro. Este conocimiento se adquiere por la

convivencia diaria del tema prestacional, y también por procesos de inducción al seguro de Pensiones por parte del IESS.

- El tema prestacional del Sistema de Pensiones es muy complejo, no solo se adquiere revisando la normativa, sino siendo parte de su concesión.

Los procesos prestacionales, del Sistema de Pensiones, son realizados por la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha, desde el ingreso de la solicitud de Invalidez, Vejez, Invalidez, Muerte y Auxilio de Funerales, hasta la entrega de la prestación.

Los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones son: Jubilación por invalidez que incluye subsidio transitorio por incapacidad, Jubilación ordinaria por vejez, Pensiones de montepío y Auxilio para funerales.

- Es evidente que en ciertas prestaciones intervengan más personas, esto se debe a que de acuerdo a los requerimientos o solicitudes de los afiliados, se ve la necesidad de reforzar los equipos de trabajo. También hay que considerar que una persona puede intervenir en varios procesos prestacionales, por ejemplo el área de atención al público y notificación o entrega de carnet.

A continuación, está el número de pensionistas que están en la provincia de Pichincha

	<b>AGOSTO 2015</b>			
<b>PROVINCIA</b>	<b>Invalidez</b>	<b>Montepío</b>	<b>Vejez</b>	<b>Total</b>
<b>PICHINCHA</b>	7.824	35.927	121.297	<b>165.187</b>

Ilustración 14 Número de Pensionistas del Seguro de Pensiones.  
Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra



- La mayoría del personal encuestado, está dispuesta a que sucedan cambios en los procesos prestacionales, tomándolo como una oportunidad para mejorar y reducir el trabajo innecesario. Por otra parte, en el gráfico N. 9, el 25% no considera pertinente este cambio, porque es un gasto de recursos de la Institución y una pérdida de tiempo para quienes han realizado las tareas por muchos años.
- La institución cuenta con una plan estratégico 2014-2017, donde se establece que el IESS, cuenta con una estructura basada en procesos, estos procesos están en la etapa de levantamiento, y se espera su difusión a toda la Institución. Desde este aspecto, el Sistema de Pensiones, con el presente trabajo de investigación, contará con un manual de Procedimientos que permita su utilización en las principales prestaciones que otorga este seguro.

### **Análisis De Las Encuestas Realizadas Al Cliente Externo**

La siguiente información, fue proporcionada por la Dirección del Sistema de Pensiones, del proyecto denominado “Desarrollo de un proyecto piloto para fomentar una cultura previsional basada en el conocimiento de los servicios y beneficios del sistema de pensiones para sus jubilados, pensionistas y futuros beneficiarios”.

Este informe final tiene como fecha de elaboración el 21 de agosto de 2014,

A continuación las encuestas relacionadas con el presente trabajo de Investigación:

**USTED ES:**

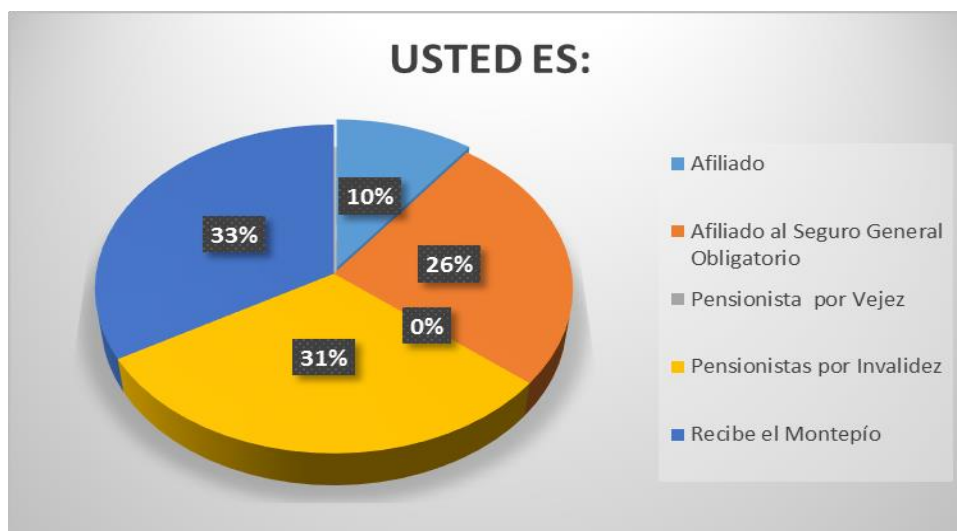


Gráfico N. 40 Usted Es  
 Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz

**Interpretación:**

Usted es:	Población
Afiliado	8
Afiliado al Seguro General Obligatorio	20
Pensionista por Vejez	0
Pensionistas por Invalidez	24
Recibe el Montepío	26
Total	78

En la encuesta realizada se pudo determinar que el 10% de los ecuatorianos hombres y mujeres de 30 a 59 años de edad se encuentran afiliados voluntariamente, el otro 26% son afiliados al seguro social obligatorio, mientras que alrededor del 31% son pensionistas por invalidez y un 33% reciben el montepío.

## ¿Cuál de las palabras las asocia con Seguridad Social?



Gráfico N. 41 ¿Cuál de las palabras las asocia con Seguridad Social  
Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz

### Interpretación:

Asocia	Población
Salud	51
Montepío	20
Jubilación	85
Auxilio de Funerales	36
Aporte	20
Cesantía	21
Total	233

Un 36% de los encuestados asocia la palabra Jubilación con Seguridad Social, un 22% con Salud, mientras que el 15% lo asocia con Auxilio en funerales, el 9% lo asocia con Cesantía.

## ¿Ha escuchado hablar de Seguridad Social en el Ecuador?

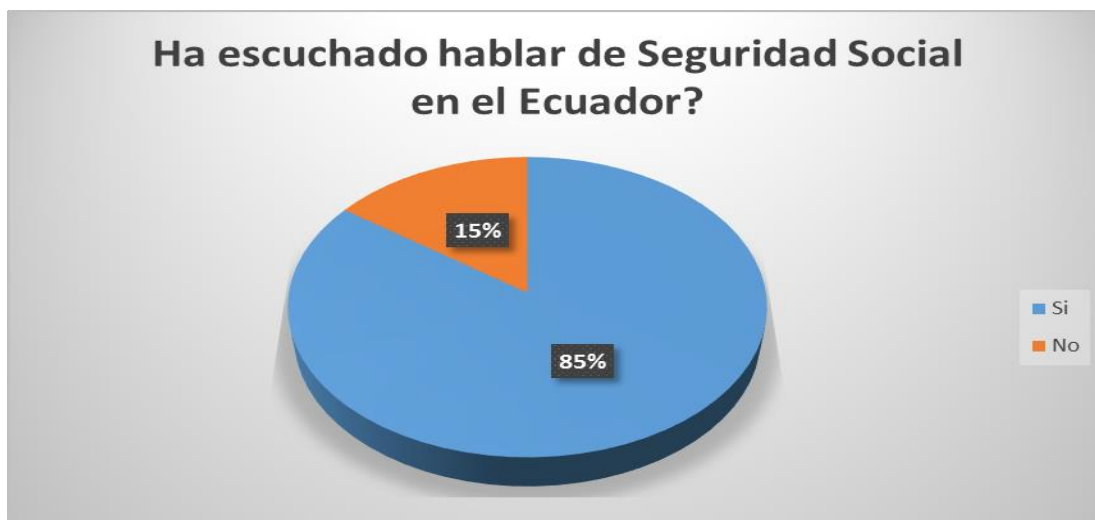


Gráfico N. 42 Ha escuchado hablar de Seguridad Social en el Ecuador

Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones

Elaboración: Lilibeth Armendáriz

### Interpretación:

¿Ha escuchado?	N.
Si	102
No	18
Total	120

El 85% de los encuestados en un rango de edades de 30 a 59 años ha escuchado hablar de “Seguridad Social” es decir que el 15% de personas hombres y mujeres no conocen del término, lo que significa que aún existe un desconocimiento sobre el tema.

## ¿Cuál de estos beneficios presta el IESS?

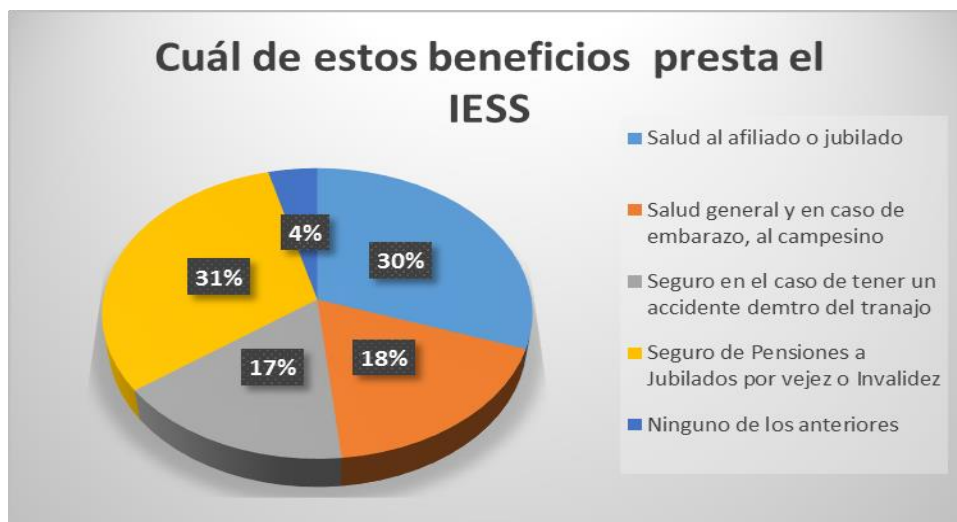


Gráfico N. 43 Cuál de estos beneficios presta el IESS

Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones

Elaboración: Lilibeth Armendáriz

### Interpretación:

¿Cuál de estos beneficios presta el IESS?	N.
Salud al afiliado o jubilado	83
Salud general y en caso de embarazo, al campesino	49
Seguro en el caso de tener un accidente dentro del trabajo	45
Seguro de Pensiones a Jubilados por vejez o Invalidez	85
Ninguno de los anteriores	11
Total	273

Los encuestados tienen conocimiento sobre los beneficios que presta el IESS pero se espera que tenga un conocimiento más profundo de cada uno de ellos. El 30% de los encuestados, identifican a las atenciones de salud que tiene los afiliados y jubilados. El 31% resalta las pensiones que reciben los Jubilados. El 18% identifica los beneficios que se tiene en los casos de embarazos y el apoyo al Seguro Campesino. El 17%, está consiente que están amparados en casos de accidentes laborales.

**¿Considera usted que aportar el Seguro Social, disminuye su salario y por ende su calidad de vida?**



Gráfico N. 44 Considera usted que aportar el Seguro Social, disminuye su salario y por ende su calidad de vida

Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz

Interpretación:

¿Disminuye su salario?	N.
Siempre	16
A menudo	7
A veces	26
Nunca	71
Total	120

El 59% de los encuestados en el rango de edades de 30 a 59 piensa que el aportar al IESS no disminuye su salario ni su calidad de vida pero un 41% piensa que si los afectaría en su calidad vida, ¿Qué se puede hacer para cambiar este pensamiento en la sociedad?

### ¿Cree que es positivo que las personas deban aportar a un Seguro Social?



Gráfico N. 45 Cree que es positivo que las personas deban aportar a un Seguro Social  
Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz

### Interpretación

¿Ve positivo aportar?	
Siempre	99
A menudo	9
A veces	7
Nunca	5
total	120

El 82% de los encuestados cree que es positivo aportar al IESS para obtener los beneficios que les brinda, se esperaría que el 100% de los encuestados tenga este pensamiento.

### ¿Conoce o ha escuchado acerca del Seguro de Pensiones?

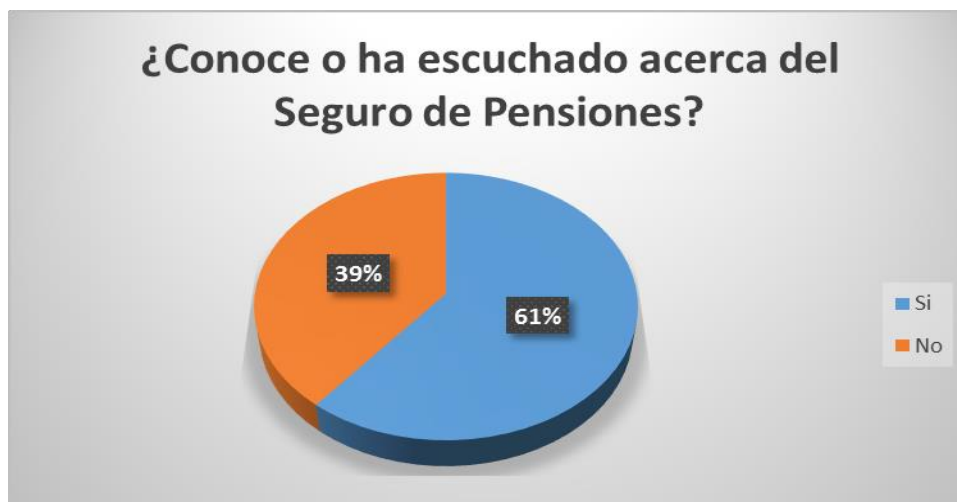


Gráfico N. 46 Conoce o ha escuchado acerca del Seguro de Pensiones  
Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz

#### Interpretación:

¿Ha escuchado de Pensiones?	N.
Si	73
No	47
Total	120

El 61% de los encuestados ha escuchado acerca del Seguro de Pensiones, mientras que el 39%, no ha escuchado.



## ¿Qué beneficios o prestaciones ofrece el Seguro de Pensiones?

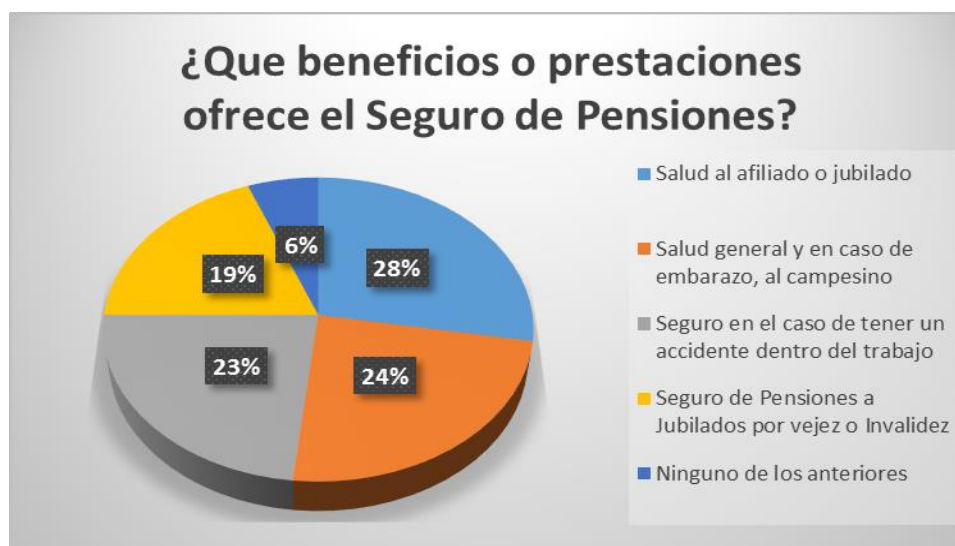


Gráfico N. 47 Qué beneficios o prestaciones ofrece el Seguro de Pensiones

Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones

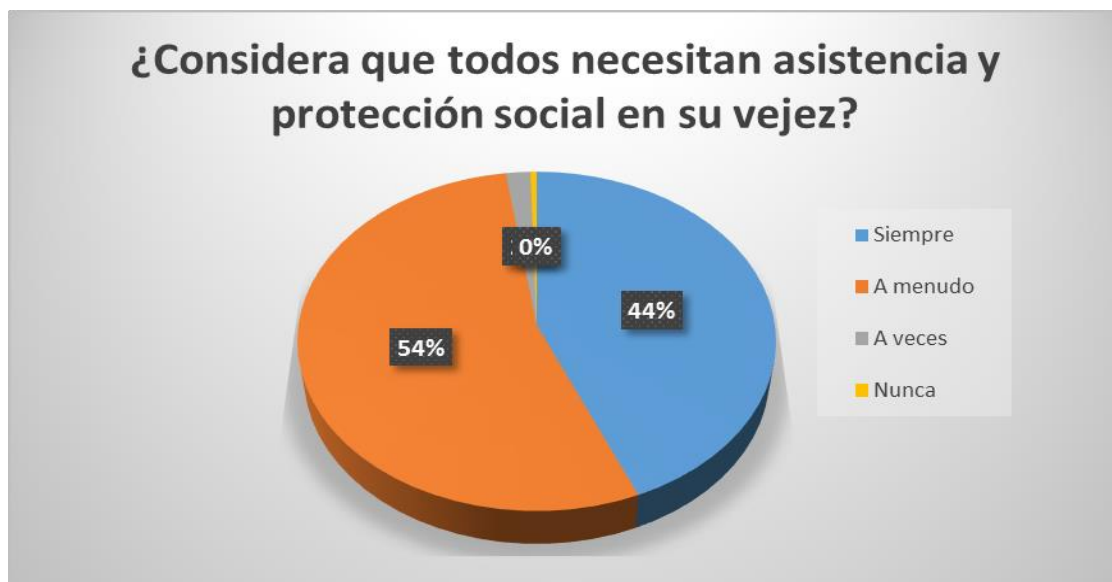
Elaboración: Lilibeth Armendáriz

### Interpretación.

¿Qué ofrece Pensiones?	N.
Salud al afiliado o jubilado	81
Salud general y en caso de embarazo, al campesino	70
Seguro en el caso de tener un accidente dentro del trabajo	68
Seguro de Pensiones a Jubilados por vejez o Invalidez	56
Ninguno de los anteriores	17
Total	292

El 28% de los encuestados conoce sobre la salud al jubilado y afiliado, pero tan solo el 19 de los encuestados, conocen los beneficios del Seguro de Pensiones, el 24 % de los encuestados conoce sobre la salud general y en caso de embarazo al campesino.

**¿Considera que todos necesitan asistencia y protección social en su vejez?**



**Gráfico N. 48 Considera que todos necesitan asistencia y protección social en su vejez**

Fuente: Dirección del Sistema de Pensiones  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz

Interpretación:

¿Necesita Protección Social?	N.
Siempre	96
A menudo	119
A veces	4
Nunca	1
Total	220

Un 80% de los encuestados están conscientes que una persona de la tercera edad necesita asistencia y protección social durante esta etapa de su vida.

### ***Conclusiones Generales De Las Encuestas Al Cliente Externo***

- El 36% de la población encuestada con un rango de edad de 30 a 59 años de edad, asocian la prestación de Jubilación con la Seguridad Social, lo que significa que es más visible el Seguro de Pensiones para este grupo. A demás el 31% identifica plenamente que el IESS, cuenta con esta prestación.  
Lo que podría implicar que la imagen del IESS, se basa en el Seguro de Pensiones.
- Con respecto al tema de las aportaciones que se realizan al IESS, el personal encuestado, manifiestan que ven disminuido su salario a causa de esta aportación, y la consideran a veces que este monto dado al IESS, disminuye su calidad de vida
- El 82% de los encuestados considera positivo el aporte a un Seguro Social, siempre que atienda sus necesidades de Salud y futura jubilación, lo que significa que analizan el costo beneficio del monto aportado durante toda su vida laboral.
- Como me manifestó anteriormente, el 61% de los encuestados, reconoce e identifica el Seguro de Pensiones, como parte del Seguro Social, esto es coherente al identificar la prestación de Jubilación como la más relevante del IESS.

**CAPITULO V**

***DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO***

## **La Institución Y El Sector Al Que Pertenece**

La Dirección del Sistema de Pensiones, es una de la Direcciones Especializadas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cuya misión y visión ha sido reformada en consideración a lo que determina el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Como ya sabemos, la misión (Vasquez, 2012, pág. 106) *“es la declaración verdadera de propósito que distingue a una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias”*.

Mientras que Visión, (Vasquez, 2012, pág. 107), *“es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que provee el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.”*

En consecuencia, la misión es la razón de ser la institución y cómo se diferencia de las demás, mientras que la visión, es como se proyecta en el tiempo.

El IESS, y por ende el Seguro de Pensiones, siguen los lineamientos planteados en las resoluciones emitidas por el Consejo Directivo, presidido por el Presidente del Consejo Directivo, quien es elegido por el Presidente de la República.

A más del Plan Estratégico Institucional del IESS, a partir de 12 de mayo de 2015, cuenta con un Código de Ética, y el Código de Gobierno Corporativo, que a pesar de estar difundido a todo el personal a través del Sistema de Gestión Documental, no es conocido plenamente.

A continuación se detalla la Misión, Visión del IESS, de acuerdo al Plan Estratégico Institucional, y al Código de Ética.



Ilustración 15 Misión, Visión, Valores del IESS  
Fuente: Plan Estratégico IESS 2014-2017  
Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra. Septiembre 2015

El Sistema de Pensiones, para brindar los servicios de Jubilación por invalidez que incluye subsidio transitorio por incapacidad, Jubilación ordinaria por vejez, Pensiones de montepío: y Auxilio para funerales, cuenta con la página Web [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec), en la cual se debe ingresar la solicitud de cada una de las prestaciones a conceder.

## PAGINA WEB DEL IESS

Afiliate en [www.iesg.gov.ec](http://www.iesg.gov.ec)

**AFÍLIATE TU DERECHO**

PENSIÓN POR INCAPACIDAD PENSIÓN POR VEJEZ PENSIÓN POR MUERTE DESDE USD 2 MENSUALES

TRABAJADORAS NO REMUNERADAS DEL HOGAR

Me gusta 39 915

**Pensionista**

Quiénes son pensionistas  
Programa del adulto mayor  
Servicios de salud  
Rentas del seguro de pensiones  
Mejoría de pensión  
Reingreso a jubilados por invalidez  
Montepío  
Auxilio para funerales  
Servicios Funerarios IESS

**Servicios en Línea**

Generar / Recuperar clave  
Agendamiento citas médicas  
Jubilación  
Reembolso de gastos funerales  
Viudez y orfandad  
Rol de Pensión Jubilados  
Acumulación de Décimos

**Afiliado**  
Inscripción de afiliación,  
Clave de afiliado,  
Afiliación fraudulenta,  
más...

**Empleador**  
Quién es un empleador,  
Registro de empleador,  
Avisos de entrada y salida,  
más...

**Personas Independientes**  
Quiénes pueden afiliarse  
Prestaciones y Beneficios  
más...

**Trabajo No Remunerado del Hogar**  
Quiénes pueden afiliarse  
Prestaciones y Beneficios  
más...

Fuente: [www.iesg.gov.ec](http://www.iesg.gov.ec)  
Elaboración: IESS, (2015)

## Estructura Orgánica Del IESS

De acuerdo a la Estructura Orgánica Actual, el IESS está dividida en Procesos de la siguiente manera:

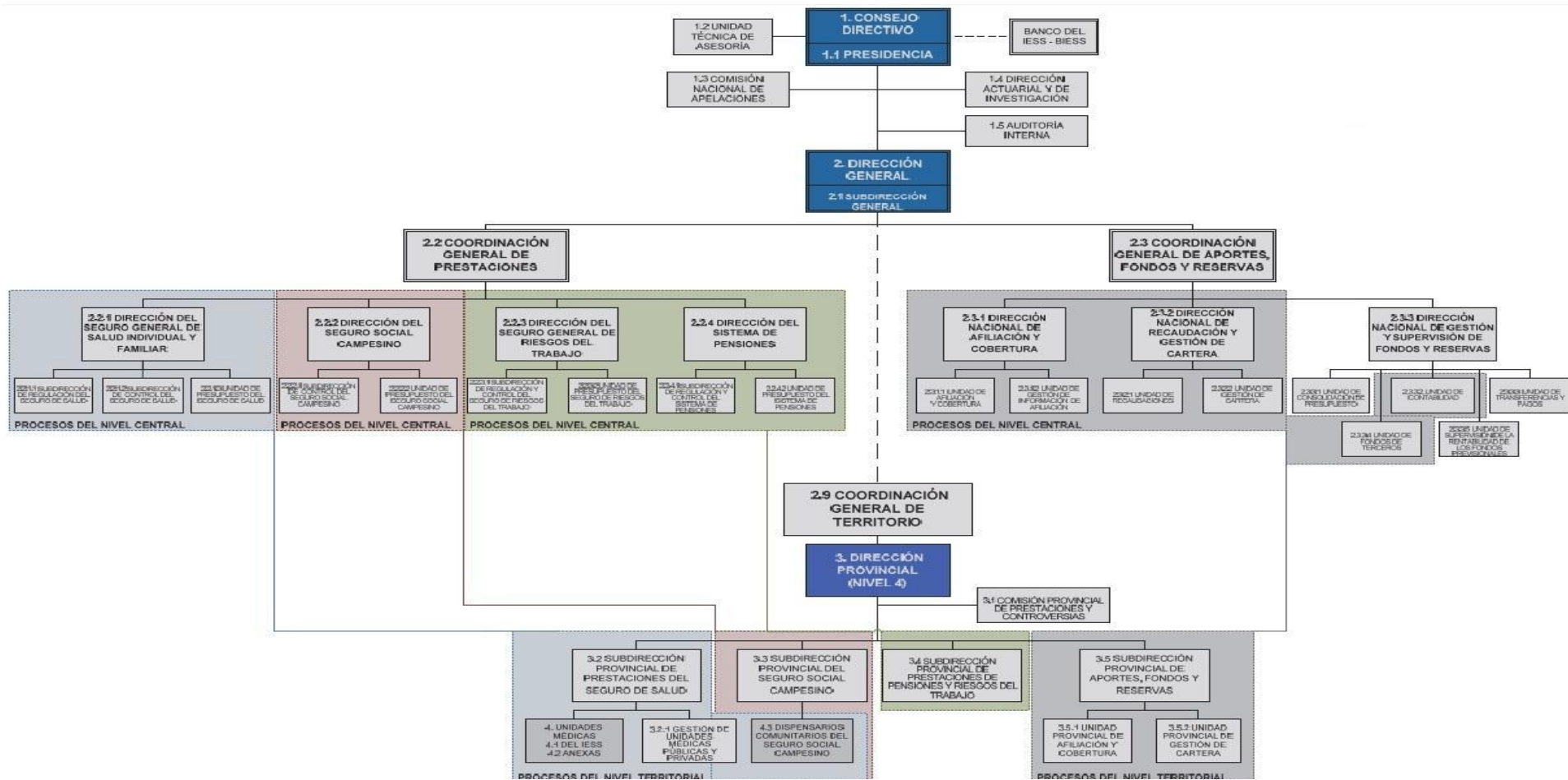


Ilustración 16 Estructura Orgánica del IESS  
 Fuente: Plan Estratégico IESS 2014-2017  
 Elaboración: IESS 2015.



Como se manifestó anteriormente, a partir del 10 de diciembre del 2014, el IESS cuenta con un Plan Estratégico 2014 -2017, que busca aportar a la consecución de los objetivos y cumplimiento de las políticas públicas del Plan Nacional del Buen Vivir.

De conformidad con este plan, se diseñó el mapa de Procesos, desglosados en Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor, Habilitantes de Asesoría y Apoyo

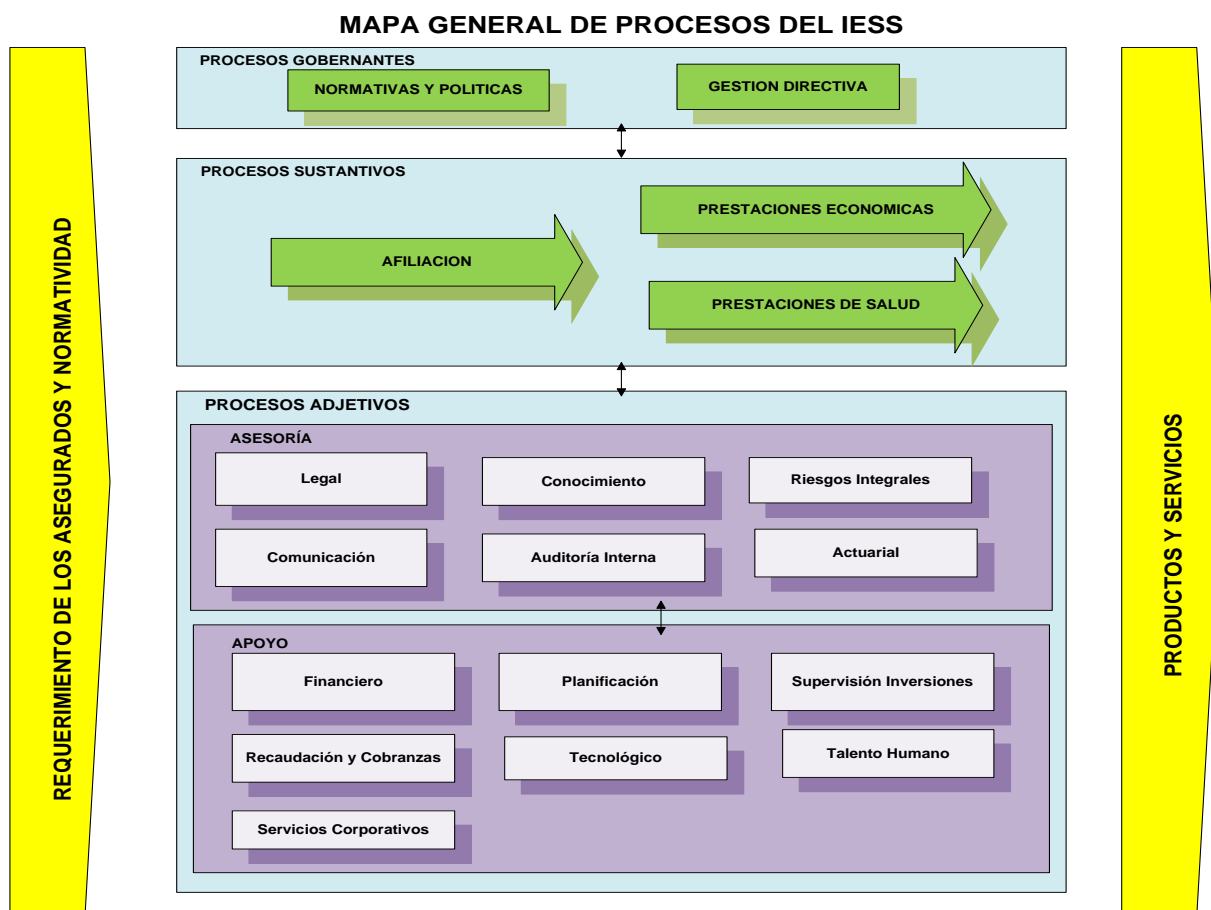


Ilustración 17. Mapa General de Procesos.  
 Fuente: Plan Estratégico 2014-2017, IESS  
 Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra. Septiembre 2015

## FODA

El FODA es una herramienta que busca identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES, internas de la Organización, para luego contrastarlas con las OPORTUNIDADES y AMENAZAS externas. Esta herramienta del FODA, busca diseñar las estrategias, que concuerden con los aspectos internos y externos de la organización.

### Foda Del Sistema De Pensiones

Para la realización del FODA, en el Sistema de Pensiones, se realizaron encuestas al cliente interno, es decir a los servidores y funcionarios de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos de Trabajo Pichincha, donde se ejecutan los procesos prestacionales del Sistema de Pensiones.

La población para las Encuestas al Cliente Interno, fue a las 40 personas que forman parte de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos de Trabajo Pichincha, área operativa prestacional del Sistema de Pensiones.

Las Encuestas se realizaron a:

CLIENTE INTERNO IESS	
PERSONAL	NÚMERO
Personal contratado	13
Personal con nombramiento	27

Ilustración 18. Distribución Encuestas Cliente interno

Fuente: Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha.

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra, (2015)

Los datos considerados para el análisis de las Amenazas y Oportunidades, fueron extraídos de la presentación de un Plan Piloto para fomentar una cultura previsional, basada en el conocimiento de los Servicios y Beneficios del Sistema de Pensiones, para futuros jubilados y pensionistas y futuros beneficiarios, de agosto de 2014.

El porcentaje utilizado para el análisis es el siguiente:

Se realizaron 120 encuestas a Empleadores y Empleados entre 30 a 59 años de edad, información que fue proporcionada por el Sistema de Pensiones.

Para el análisis del Foda se utilizó del Programa “Libro para Excel construido con las aportaciones de los usuarios y el equipo de e.ditor consulting sl”. Descarga gratuita

ANÁLISIS D.A.F.O. - F.O.D.A.				
Análisis D.A.F.O.				
Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS		
INTERINAS	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>
	1	Falta de manual de Procesos Prestacionales	1	Personal con amplia experiencia en Prestaciones
	2	Impuntualidad del personal	2	Personal con ganas de capacitarse
	3	Desconocimiento de Planes Institucionales	3	Personal con estabilidad Laboral
	4	Sistema Informático con intermitencias	4	Personal contratado con compromiso Institucional.
	5	Riesgos del Trabajo y Pensiones en la misma Subdirección.	5	Administración Actual del IESS mas organizada
	6	Falta de capacitacion en procesos tecnológicos	6	Normativa que impide el derroche de dinero
	7	cambio intergeneracional sin planificación.	7	
	8	Personal desmotivado por falta de incentivos	8	
	9	Inconformidad por el espacio fisico donde laboran.	9	
10	Alta demanda de personas en Atención al público	10		
Procedentes del ENTORNO	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>
	1	Asociaciones de Jubilados atentos al aumento de pensiones	1	El seguro de Pensiones es el mas conocido por la población.
	2	Jubilados demandan de un Call Center de Pensiones	2	Prestaciones de Pensiones mejor indentificadas que otras.
	3	Reclamos presentados por Jubilados y pensionistas	3	Aumento de población activa del IESS
	4	Falta de cultura previsional en la población.	4	Alta aceptación para el pago del aporte al IESS
	5	Desconocimiento de los servicios del Sistema de Pensiones	5	Pensión de Vejez, mejor identificada por el cliente externo.
	6	Insatisfacción de los Jubilados y Pensionistas por atención.	6	Jubilados con mayor acceso a internet
	7	Aumento de la esperanza de vida	7	
	8	Mala difusión de requisitos para jubilación.	8	
	9		9	
10		10		

Ilustración 19. Análisis FODA

Fuente: Libro para Excel basado en un original de L. Marín

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra

## Síntesis:

Como ya es conocido, el FODA, tiene como objetivo identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las mismas que conllevan a la identificación de ventajas competitivas, de las organizaciones.

Como se puede visualizar en el cuadro anterior, de las encuestas realizadas al personal de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo, y al resultados de encuestas realizados por la Dirección del Sistema de Pensiones como resultado del Diseños de un proyecto de Cultura Previsional, se obtuvieron diez debilidades, y ocho amenazas, seis fortalezas y seis oportunidades.

Este análisis demuestra que en el Seguro de Pensiones, es más fácil identificar las debilidades y amenazas, sin embargo, este análisis permitirá conocer una situación real, para una futura toma de decisiones.

Las oportunidades son los factores positivos externos, que con una buena estrategia pueden ser aprovechados.

Las amenazas, son los factores externos negativos que podrían afectar a la organización, y para ello es necesario la elaboración de estrategia que busque mitigarlas.

Las debilidades, son aquellos factores internos negativos que tiene la organización, y que con una estrategia adecuadas podrían eliminarse.

Las fortalezas, son los factores positivos internos que tiene cada organización y que deben ser aprovechados para el cumplimiento de sus objetivos.

## Estrategias - MATRIZ DAFO / FODA

# DAFO

### Oportunidades

El seguro de Pensiones es el mas conocido por la población.  
Prestaciones de Pensiones mejor indentificadas que otras.  
Aumento de población activa del IESS  
Alta aceptación para el pago del aporte al IESS  
Pensión de Vejez, mejor identificada por el cliente externo.  
Jubilados con mayor acceso a internet

### Amenazas

Asociaciones de Jubilados atentos al aumento de pensiones  
Jubilados demandan de un Call Center de Pensiones  
Reclamos presentados por Jubilados y pensionistas  
Falta de cultura previsional en la población.  
Desconocimiento de los servicios del Sistema de Pensiones  
Insatisfacción de los Jubilados y Pensionistas por atención.  
Aumento de la esperanza de vida  
Mala difusión de requisitos para jubilación.

### Fortalezas

Personal con amplia experiencia en Prestaciones  
Personal con ganas de capacitarse  
Personal con estabilidad Laboral  
Personal contratado con compromiso Institucional.  
Administración Actual del IESS mas organizada  
Normativa que impide el derroche de dinero

### Estrategias OFENSIVAS

- 1 Incrementar la calidad de la entrega de pensiones.
- 2 Elaborar plan de capacitación para servidores.
- 3 Fortalecer la imagen institucional
- 4 Difundir las prestaciones del Sistema de Pensiones
- 5 Mejorar control de Calidad en la entrega de prestaciones
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

### Estrategias DEFENSIVAS

- 1 Mejorar la comunicación con cliente externo
- 2 Discutir y analizar normativa de liquidación de Prestac.
- 3 Establecer protocolos de atención al cliente
- 4 Mejorar tiempo de Atención a reclamos.
- 5 Diseñar proyecto de Cultura precisional
- 6 Difusión de los Servicios del Sistema de Pensiones
- 7
- 8
- 9
- 10

### Debilidades

Falta de manual de Procesos Prestacionales  
Impuntualidad del personal  
Desconocimiento de Planes Institucionales  
Sistema Informático con intermitencias  
Riesgos del Trabajo y Pensiones en la misma Subdir  
Falta de capacitación en procesos tecnológicos  
cambio intergeneracional sin planificación.  
Personal desmotivado por falta de incentivos  
Inconformidad por el espacio físico donde laboran.  
Alta demanda de personas en Atención al público

### Estrategias REORIENTACIÓN

- 1 Diseñar manual de los procesos de Pensiones
- 2 Elabora plan de relevo generacional
- 3 Diseñar politicas de incentivos al talento humano
- 4 Adquirir última tecnología para sistema informático
- 5 Impulsar la separación de Riesgos y Pensiones
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

### Estrategias SUPERVIVENCIA

- 1 Estandarizar procesos de liquidacion de prestaciones
- 2 Readecuar espacio físico a condiciones ergonómicas
- 3 Actualizacion de normativa interma
- 4 Estimular cumplimiento de deberes y responsabilidades
- 5 Capacitar al personal sobre enfoque por procesos.
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## **CONCLUSIONES:**

De la combinación de las fortalezas y oportunidades, en la Matriz de Estrategias, se pueden obtener Estrategias Ofensivas, que buscan aprovechar las oportunidades externas, usando las Fortalezas internas.

De la combinación de las debilidades y oportunidades, tiene como objetivo minimizar las Debilidades Internas, partiendo de la Oportunidades externas.

De la combinación de las fortalezas y amenazas, las estrategias buscan mejorar las fortalezas internas y mitigar las amenazas externas.

De la combinación de las debilidades y amenazas, tiene como objetivo minimizar, y neutralizar las amenazas, además estas estrategias, se utilizan cuando la Institución, está altamente amenazada.

**Análisis de la SITUACIÓN INTERNA**

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> pon los factores críticos	1 Personal con nombramientos y experiencia	F	5%	
	2 Personal con compromiso Institucional	F	4%	
	3 <b>IESS mas organizado</b>	MF	7%	
	4 <b>Control de Gasto del IESS</b>	F	4%	
	5 Personal con ganas de mejorar su trabajo	MF	3%	
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> pon los factores críticos	1 <b>Falta de Manual de Procesos</b>	MD	9%	
	2 Baja difusión de planes Institucionales	MD	3%	
	3 El Sistema es intermitente para funcionar	MD	5%	
	4 Fusión de dos Seguros Especializados	MD	7%	
	5 Espacio físico inadecuado para laborar	M	3%	

**Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA**

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> pon los factores críticos	1 Pensiones identificado por la ciudadanía	MF	8%	
	2 <b>Aumento de afiliados al IESS</b>	MF	5%	
	3 Afiliados concientes del Aporte al IESS	MF	5%	
	4 Población afiliada atenta a pensiones	M	4%	
	5 Mayor oportunidad para acceder a internet	M	3%	
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> pon los factores críticos	1 Jubilados pendientes al aumento de Pensiones	M	5%	
	2 Demanda de Seguimiento de Trámites	M	4%	
	3 <b>Falta de cultura Previsional</b>	MF	6%	
	4 Quejas por demora en atención en módulos.	M	5%	
	5 Quejas por agendamiento de cita médicas	MF	5%	

## Síntesis:

En el análisis de la Posición Estratégica, se busca identificar los Factores Críticos de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, que resultaron del análisis de Situación Interna y Externa.

El IESS, al ser la institución encargada de la Seguridad Social en el país, debería propender al mejoramiento continuo en los procesos prestacionales, ya que la ciudadanía demanda un buen servicio, o que compense en algo las aportaciones que se asignan.

El Sistema de Pensiones, de acuerdo a las encuestas realizadas, es mas notoria que otras prestaciones que concede el Instituto, y sus procesos son pocos y bien definidos, por lo que esta ventaja debería ser aprovechada por las autoridades y mejorar la imagen del IESS.

Una de las estrategias que se debería implementar por parte de las autoridades del Instituto, es captar a la población no cotizante, y tomar medidas más severas a las empresas que no afilian a sus empleados.



## **Conclusiones Del Diagnóstico**

### ***Análisis De Situación Interna***

Dentro del Análisis de Situación Interna, podremos encontrar que a pesar de que la administración actual, es más organizada y enfocada a gestionar la institución de acuerdo a un modelo de gestión por procesos, según el Plan estratégico del IESS, vigente en diciembre de 2014, y que ha dispuesto política de Austeridad y Control de Gastos en la Institución, el IESS, requiere de mecanismos que permitan aprovechar las Fortalezas que posee, como el caso de contar con personal con amplia experiencia y personal nuevo con un gran compromiso.

Sin embargo, tomando en cuenta los factores críticos débiles dentro del Sistema de Pensiones, podemos notar que, de acuerdo a la nueva estructura orgánica de la Institución, tenemos dos direcciones de Seguro Especializado, (Riesgos de Trabajo y Pensiones), que operativamente, se concentran en una sola Subdirección, lo que tiene consecuencias, en lo administrativo, logístico y financiero.

Por ejemplo en la Subdirección, el área de liquidaciones de Riesgos del Trabajo, funciona en el Norte de Quito, en el Edificio de Riesgo del Trabajo, y el área de Pensiones funciona en el edificio Matriz, lo que dificulta la realización de reuniones de Trabajo por cuanto a la movilización y tiempo de desplazamiento entre servidores y funcionarios de la misma Subdirección.

En cuanto a lo Presupuestario, se manejan dos presupuestos independientes, es decir dos personas de la misma área manejan dos presupuestos, lo que suena contradictorio perteneciendo a una misma Subdirección.

En cuanto a lo administrativo, es necesario mencionar que la Subdirectora de Pensiones y Riesgos del Trabajo de Pichincha, para firmar acuerdos de concesión de prestaciones, debe acudir de un edificio a otro.

Uno de los problemas con mayor peso en sin dudas, el espacio físico donde se desenvuelven los funcionarios, ocasionando un malestar general, por considerarse que las instalaciones no prestan las condiciones necesarias para laborar.

Como se ha mencionado, en el año 2013, por disposición de las autoridades de turno, se cedió la mitad del espacio físico con que contaba el área de Pensiones trayendo

como consecuencia, que los servidores de esta área tuviera que adecuarse a poco espacio que quedaba.

Si bien es cierto que la atención al público, se realiza en la Planta baja, en los módulos de la 15 al 19, los jubilados, afiliados y pensionistas se acercan a las oficinas para hacer seguimientos de sus trámites, y para registrarse en los procesos de Jubilación de Invalidez, encontrándose con un espacio inadecuado, para quienes acuden a las oficinas.

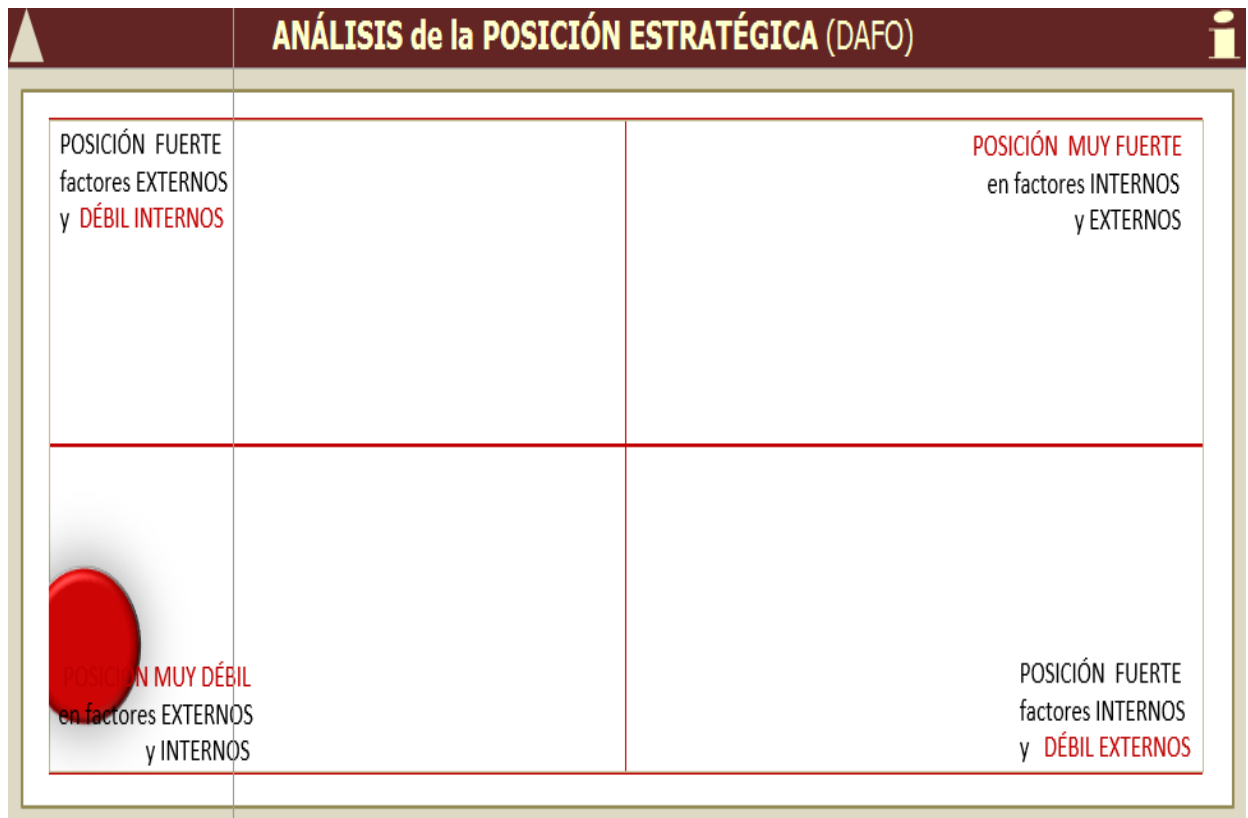
Tomando en cuenta que de acuerdo a lo establecido por el Plan Estratégico Institucional 2014-2017, el IESS, toma un enfoque basado en procesos, los mismos que no han sido difundidos hasta la presente fecha.

Es necesario la visión de procesos para cambiar la forma de trabajo escalonada y muchas veces burocrática que opera en el IESS, por lo que la utilización de un Manual de Procesos es fundamental para mejorar la calidad en la entrega.

### ***Análisis De Situación Externa***

La ciudadanía asocia en primera instancia al Seguro de Pensiones, y en especial a los procesos de Jubilación por Vejez.

Como es conocido el incremento de la población al IESS, es importante tomando en cuenta que es el financiamiento del fondo de Pensiones, siendo vital para su existencia.



**Análisis:**

Lo que concluye del FODA elaborado, se resume en el grafico anterior, que denota que las oportunidades y amenazas que posee la Dirección del Sistema de Pensiones, son bajas al igual que sus fortalezas y debilidades.

Lo que significa que el Seguro de Pensiones, externamente no es muy atractiva en cuanto a su imagen, y con respecto a sus factores internos no es muy competitiva. El presente documento, sirve como instrumento para que la planificación estratégica futura pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades para mitigar los factores negativos de posee,

El hecho de contar con factores internos débiles, significa que los recursos humanos, tecnológicos organizacionales y físicos, no están aportando al mejoramiento del Seguro de Pensiones.

Por otro lado, los factores externos, es decir el entorno en el cual se desarrolla, no se están aprovechando las oportunidades que posee el sistema de Pensiones y las amenazas podrían hacer que este seguro tenga una mala imagen dentro del IESS, no significa que podría desaparecer, sino que podría verse afectada su imagen institucional.

Si bien es cierto que la población afiliada va en aumento, es necesario preguntarse qué se está haciendo en función de la imagen de la institución, por ello es necesario poner énfasis en diagnósticos que visualicen donde están las falencias y donde mejorarlas.

A continuación se muestran las cifras de crecimiento de la población cotizante al IESS.

<i>COVERTURA IESS- NIVEL NACIONAL</i>			
<b>TIPO DE ASEGURADO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
Afiliado Seguro General Obligatorio	2.864.875	3.113.163	8.67 %

Ilustración 20. Cobertura del IESS a Nivel Nacional

Fuente: Rendición de Cuentas Ing. Felipe Peso, Representante Sector Empleador IESS.

Elaboración: Lilibeth Armendáriz Guerra.

Como se puede evidencia en la ilustración anterior, la población afiliada ha crecido en un 8.67% lo que significa que el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, cuenta con financiamiento.

Como se pudo evidenciar, en las encuestas, los afiliados son conscientes de la importancia de aportar para el bienestar de su futuro, por cuanto consideran que es cuando más lo necesitan. Actualmente, la población tiene mayor acceso al internet, esto facilita la difusión de mensajes que el IESS, debería aprovechar de mejor manera para dar a conocer sus servicios, tanto para los afiliados, jubilados y pensionistas.

Como es conocido uno de los grandes problemas, es el agendamientos de citas médicas previa la concesión de Jubilación por Vejez, que como se podrá conocer en el levantamiento de procesos, es indispensable el informe médico de los doctores especialistas, sin embargo las cita médicas deberán ser agendadas a través del CALL CENTER del Instituto, causando molestias por el demora.

Hasta el año 2013 el Sistema de Pensiones contaba con un Call Center 191, que tenía como objetivo dar a conocer el estado de todos los trámites el Sistema de Pensiones, los que era bien visto por la ciudadanía.

## **CAPITULO VI**

### ***MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA DIRECCION DEL SISTEMA DE PENSIONES***

## Introducción

El levantamiento de procesos del Sistema de Pensiones, se realizó juntamente con la persona que está a cargo de ejecutar el proceso; este proceso puede ser ejecutado por varias personas.

Proceso es el conjunto de actividades integradas a un propósito determinado que precisa insumos, los cuales articulados de diversa manera, ya combinándolos, transformándolos, fusionándolos, mezclándolos, complementándolos, integrándolos o cualquier otra forma de acción, permiten producir resultados. (Toledo, 2004). Es decir; que un proceso es un conjunto de actividades vinculadas entre sí que, puede ser ejecutado por una o varias personas, dentro de un mismo departamento; cuya transformación, puede hacer que se cumplan resultados planificados.

La finalidad de la gestión por procesos es que todos los procesos de una estructura se desenvuelvan en forma ordenada, procurando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas

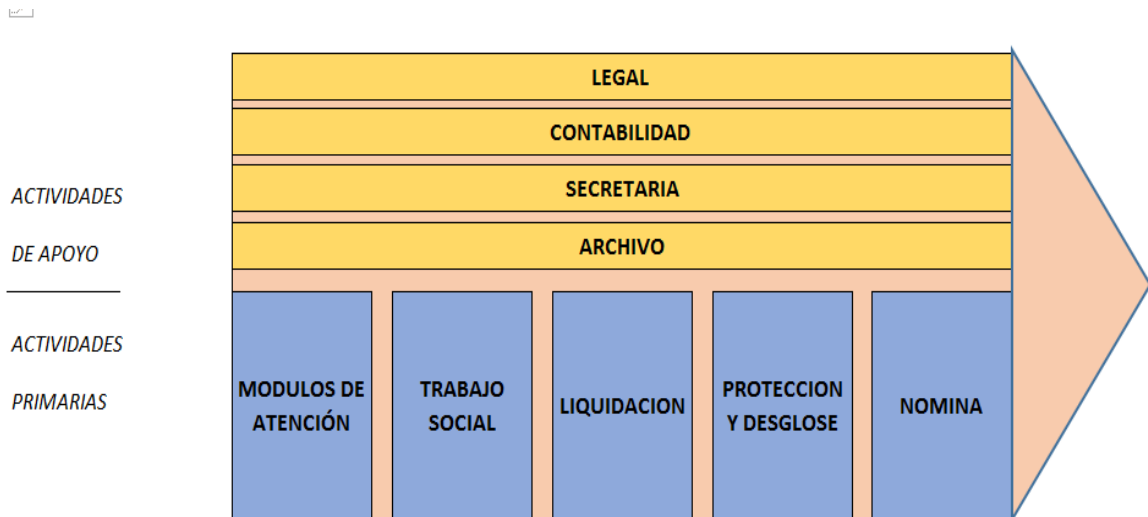


Ilustración 21. **Cadena de Valor**  
ELABORADO POR: Lilibeth Armendáriz Guerra

## MAPA DE PROCESOS SISTEMA DE PENSIONES

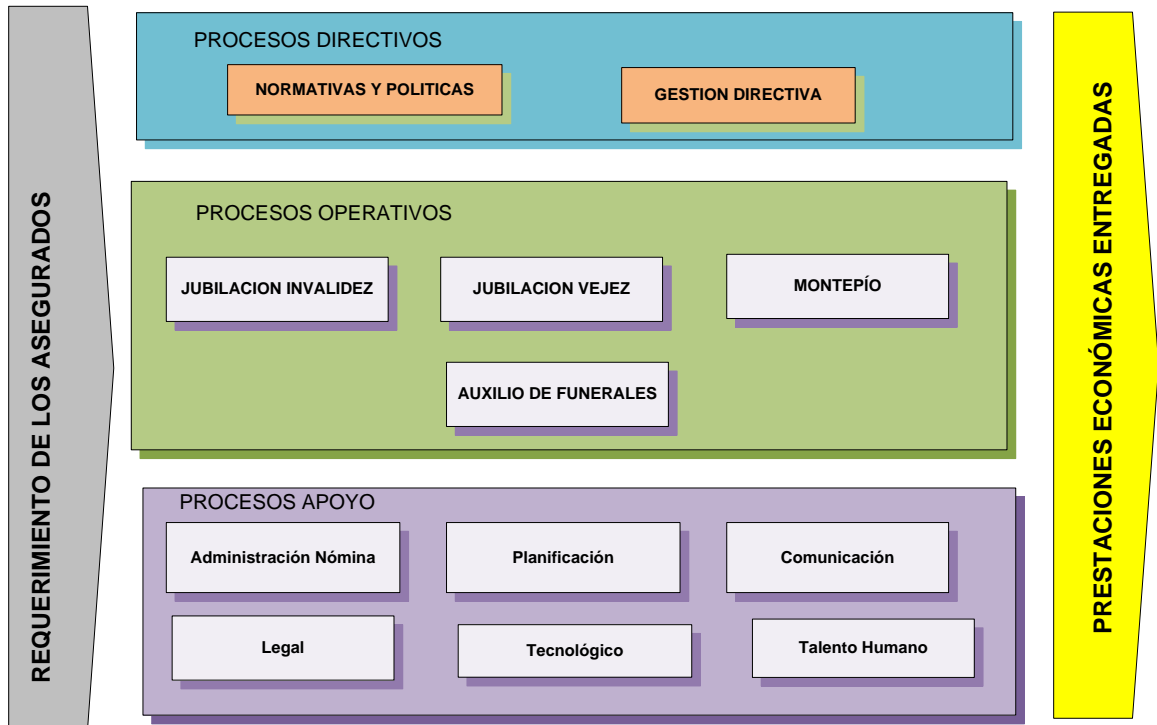




Ilustración 22. Mapa de Procesos  
ELABORADO POR: Lilibeth Armendáriz Guerra





**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LOS PROCESOS DE INVALIDEZ, VEJEZ,  
MONTEPIO Y AUXILIO DE FUNERALES**

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Estandarizar procedimientos para la entrega de la prestación de Jubilación por Vejez, hasta la cancelación del beneficiario en la cuenta bancaria.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento aplica a las solicitudes de Jubilación por Vejez del Seguro General.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Afiliado: Es la persona que aporta al Seguro General Obligatorio y por ende con derecho a todas las prestaciones que el sistema ofrece.</p> <p>Aporte: Es el valor que los patronos pagan al IESS, en base a los porcentajes que le corresponda.</p> <p>Beneficiario: es la persona que puede acceder a los servicio del Seguro General Obligatorio, de acuerdo a los aportes realizados o en calidad de derechohabiente:</p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ
<p>Fecha de cese: es cuando el afiliado al seguro social deja de tener independencia en su lugar de trabajo.</p> <p>Imposición: son aportes de 30 días que los asegurados acumulan en cada pago de aporte. Estas imposiciones deberán de ser de 30 días.</p> <p>Mecanizado de aportes: detalle impreso informático del histórico de la cuenta individual de aportes del afiliado al IESS.</p> <p>Periodo de Protección: es el tiempo en el cual el asegurado no aporta al seguro social y se encuentra cesante se encuentra amparado por el Sistema de Seguridad Social</p> <p>Renta: son los valores que percibe el jubilado, o pensionista del Seguro de Pensiones y son pagadas de manera mensual.</p> <p>Responsabilidad Patronal: Es la sanción económica establecida al empleador moroso cuando por su culpa el IESS no puede conceder a un trabajador o a sus deudos las prestaciones en dinero que son reclamadas y a las que habrían podido tener derecho, o si resultaren disminuidas, responsabilidad que el Instituto hace efectiva mediante la coactiva. (IESS, <a href="http://www.iess.gob.ec">www.iess.gob.ec</a>, 2015).</p> <p>SPI: Sistema de Pago Interbancario.</p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ
<p>4.BASE LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la determinación de edad e imposiciones:</li> </ul> <p>Ley de Seguridad Social</p> <p>Resolución C.D.100</p> <p>Resolución C.D.300</p> <p>Reglamento de Telecomunicaciones y gráficos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el periodo de protección</li> </ul> <p>Estatuto del IESS</p> <p>Resolución CD. 100</p> <p>Resolución CD. 150</p> <p>Resolución CD. 300</p>	
ELABORAD O POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el control de la Responsabilidad Patronal</li> </ul> <p>Ley de Seguridad Social</p> <p>Resolución CD. 010</p> <p>Resolución CD. 148</p> <p>Resolución CD. 289</p> <p><b>5. PROCEDIMIENTO</b></p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ


1. RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN E INFORMES	RESPONSABLE
<b>ACTIVIDAD</b>	
Ingresar la Solicitud en el Sistema	Interesado
Receptar solicitud u oficio más documentación de trámite de jubilación.	Módulos atención al cliente
Verificar la Documentación	Módulos atención al cliente
<b>NO EXISTE EXPEDIENTE ANTERIOR</b>	
Reasignar a través del Sistema al Liquidador	Área de Liquidación
Imprimir solicitud del Sistema Intranet	Área de Liquidación
<b>SI EXISTE EXPEDIENTE ANTERIOR</b>	
Solicitar al archivo general	Corresponsal
Receptar el expediente.	Corresponsal
Incorporar los documentos receptados en el expediente.	Corresponsal
Trasladar en guía numerada a Afiliación y Control Patronal.	Corresponsal
Elaborar informes de aportes	Dpto. Afiliación
Receptar expediente con los informes de afiliación y aportes, depurados y validados por Afiliación y Control Patronal	Corresponsal
Entregar los expedientes con informes al responsable del proceso.	Corresponsal
<b>2. ESTUDIO DE LIQUIDACIÓN</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	
Estudiar el expediente, determina el tipo de liquidación: Host, Internet, con responsabilidad patronal y acuerdo negado, emite observaciones.	Liquidación
Trasladar el expediente al liquidador según el caso.	Responsable del proceso
<b>3. LIQUIDACIÓN SISTEMA HOST MANUALES</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	
Establecer cálculo matemático de la prestación	Liquidador
Establecer el promedio mensual de los cinco mejores años	Liquidador
Aplicar coeficiente correspondiente, aplicando la normativa estatutaria vigente	Liquidador
Calcular la Renta Jubilar	Liquidador
Calcular el acumulado de pensiones	Liquidador
Elaborar acuerdo de jubilación	Liquidador

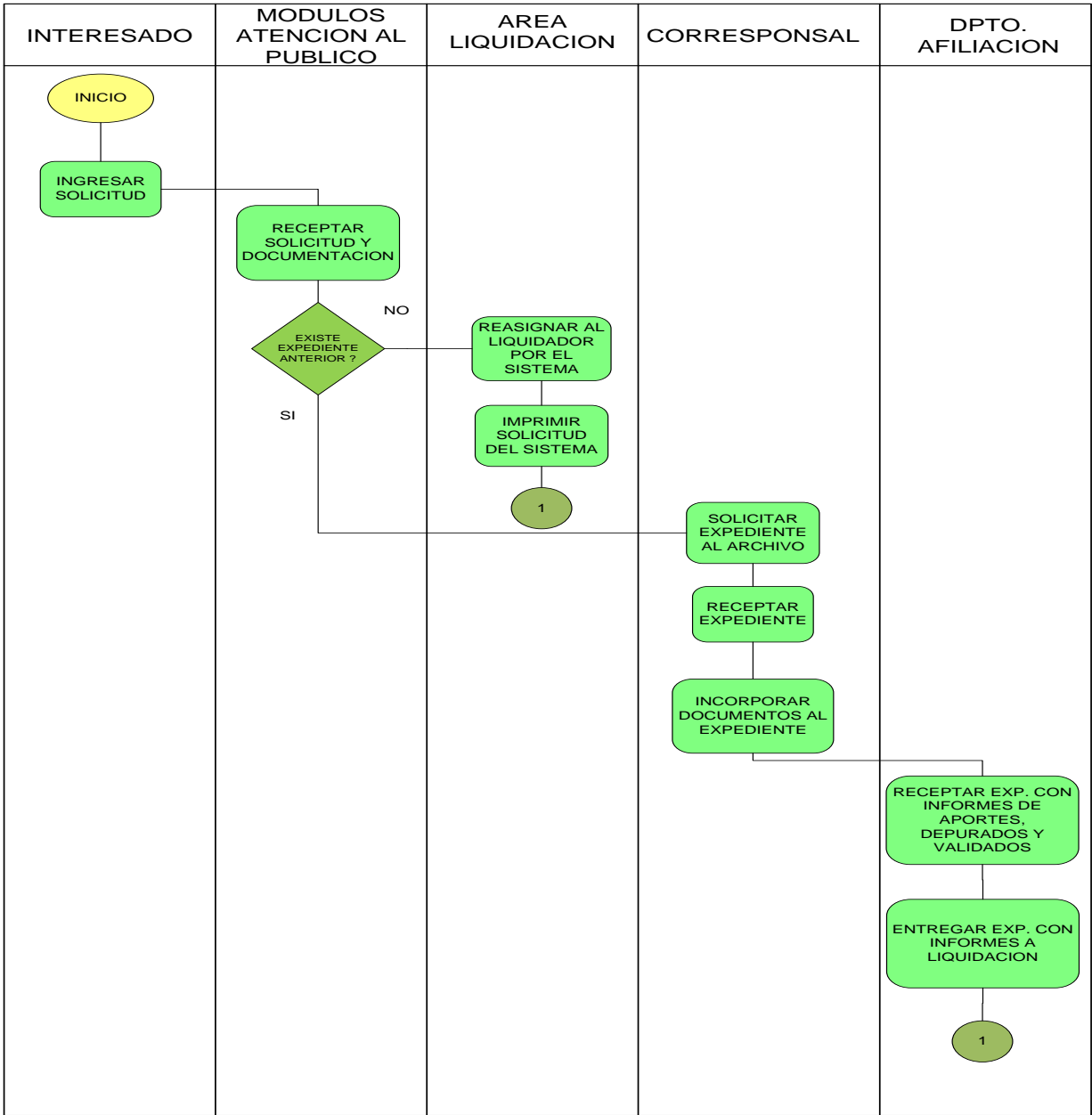
Elaborar boletín con la transacción PREB	Liquidador
Verificar que la liquidación esté correcta	Liquidador
Imprimir acuerdo, boletín y determinación de Resp. Patronal en caso de existir.	Liquidador
Revisar acuerdo, boletín y determinación de Resp. Patronal en caso de existir.	Liquidador Revisor
Aprobar el acuerdo y boletín	Liquidador Revisor
Trasladar guía al Responsable de la Unidad Provincial del Sistema de Pensiones	Liquidador Revisor
Legalizar acuerdo y boletín de egreso	Jefatura
Trasladar expediente al responsable de la protección y desglose	Jefatura
<b>4. PROTECCIÓN, REGISTRO Y PAGO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Proteger el boletín en el sistema HOST con la transacción PREB nivel 2	Oficinista
Desglosar el acuerdo y boletín de egreso	Oficinista
Trasladar guía de boletines al responsable de contabilización para pago de prestaciones y de existir Responsabilidad Patronal se remire a la Dirección Matemático Actuarial	Oficinista de Contabilidad
Pagar boletín de egreso, por concesión de prestación	Oficinista de Contabilidad
Receptar copia de acuerdo, boletín.	Módulo de Atención al cliente (ventanilla)
<b>5. NÓTIFICACIÓN</b>	
Entregar de acuerdo de concesión y boletín, o acuerdo de negación	Módulo de Atención al cliente (ventanilla)
Imprimir carné de jubilado por vejez	Módulo de Atención al cliente (ventanilla)
Legalizar carné	Módulo de Atención al cliente (ventanilla)
<b>6. NOMINA</b>	
Receptar guía de expedientes para ingreso al rol de pagos mensual	Responsable pago de Nómina
Ingresar datos al sistema SPI, para pago de Rentas	Responsable pago de Nómina
Enviar a Responsable de Nómina Nacional	Responsable pago de Nómina
Enviar a cuenta del Banco Central del Ecuador	Responsable nómina Nacional
<b>7. ARCHIVO</b>	
Trasladar guía de expedientes para Archivo General	Unidad de Pensiones (Nómina)
<b>SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN AUTOMÁTICA INTERNET</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Ingresar al sistema informático Módulo de Pensiones para la liquidación	Liquidador
Comprobar datos del afiliado (número de cédula, fecha de la presentación de la solicitud, región a la que pertenece)	Liquidador


Imprimir detalle del promedio de los cinco mejores años con imposiciones normales y totales (extemporáneas); formato de responsabilidad patronal en caso de haberla.	Liquidador
Ingresar datos: número de cuenta, dirección, teléfono, provincia, etc.	Liquidador
Imprimir desglose de la renta, acuerdo, carné y glosa de RP en caso de existir.	Liquidador
Revisar acuerdo, boletín y determinación de RP en caso de existir.	Liquidador
<b>SI EXISTE RESPONSABILIDAD PATRONAL PARCIAL</b>	
Legalizar y revisa acuerdo	Liquidador
Trasladar expedientes con acuerdo y responsabilidad patronal al corresponsal	Liquidador Revisor
Legalizar acuerdo y hoja de determinación de responsabilidad patronal	Jefatura
Enviar a Dirección Actuarial para cálculo	Jefatura
<b>NO EXISTE RESPONSABILIDAD PATRONAL</b>	
Revisar y legaliza acuerdo	Revisor
Aprobar acuerdo y legaliza carné	Jefatura
Enviar copia de Acuerdo y Credencial al Módulo de Atención al Cliente.	Corresponsal
<b>SUBPROCESO :LIQUIDACIÓN SEMIAUTOMATICA</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Ingresar al sistema informático Módulo de Pensiones para la liquidación	Liquidador
confirmar datos del afiliado (número de cédula, fecha de cese, fecha de presentación de solicitud, fecha de derecho, número de expediente, región a la que pertenece)	Liquidador
Verificar en el sistema de la unificación de aportes (Reporte del HOST más reporte de HL)	Liquidador
Reconocer aportes que generan responsabilidad patronal.	Liquidador
Imprimir detalle del promedio de los cinco mejores años con imposiciones normales y totales (extemporáneas); formato de responsabilidad patronal en caso de haberla.	Liquidador
Calcular matemáticamente y graba los valores a pagar	Liquidador
Ingresar datos: número de cuenta, dirección, teléfono, provincia, etc.	Liquidador
Imprimir desglose de la renta, acuerdo, carné y glosa de RP en caso de existir.	Liquidador
Enviar expediente con producto al revisor	Liquidador
Revisar y legalizar acuerdo	Revisor
Aprobar acuerdo y legaliza carné	Jefatura
Enviar copia de Acuerdo y Credencial a módulo de Atención al Cliente. Si existe Responsabilidad Patronal se remite la determinación a la Dirección Actuarial	Unidad de Pensiones
Enviar reporte provisional de concesión para pago mediante SPI-BCE, previa verificación.	Nómina
Pagar reporte de egreso, por concesión de prestación, a través del SPI-BCE	Nómina Nacional
<b>SUBPROCESO: ACUERDO NEGADO</b>	

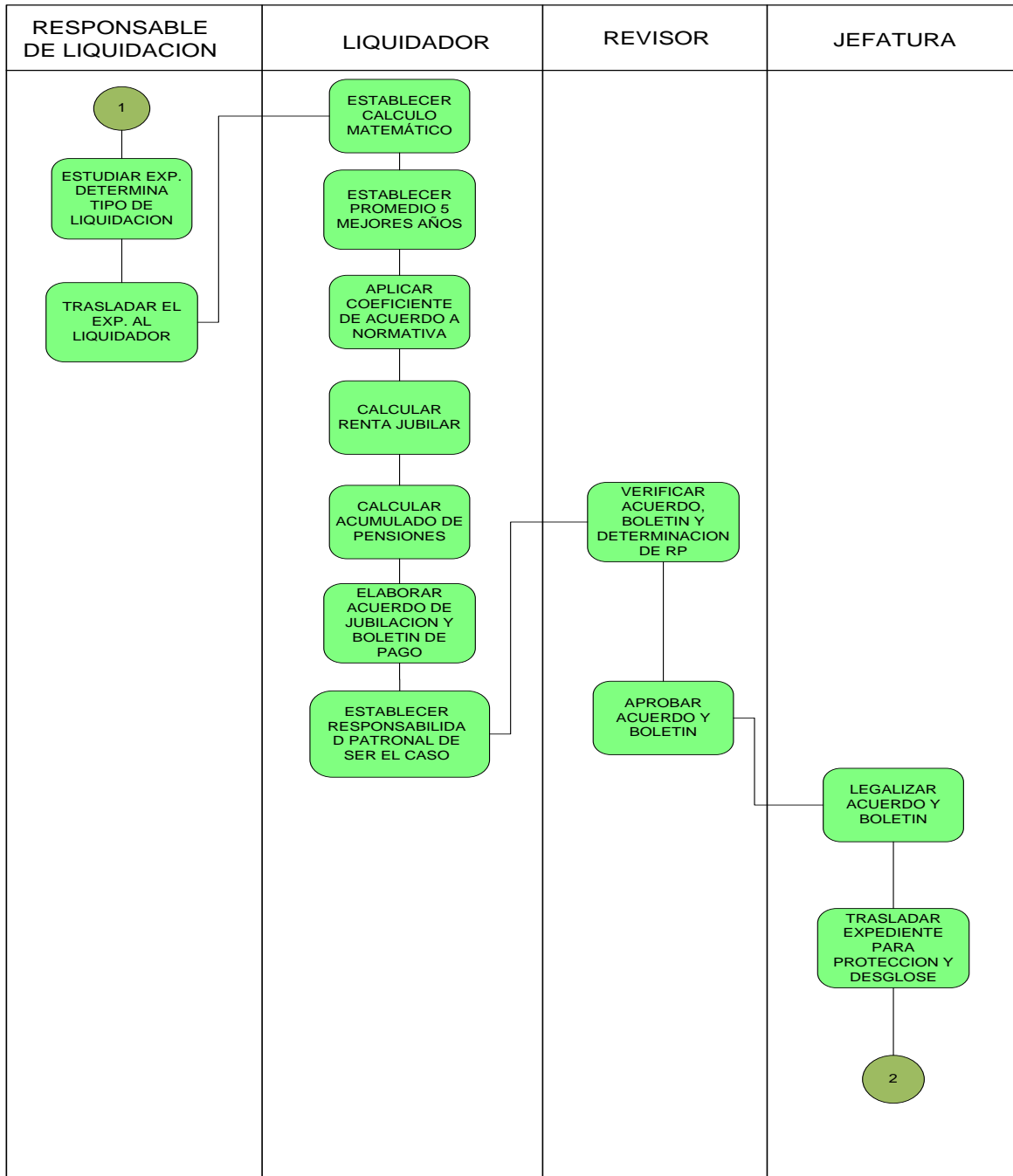



<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estudiar documentación contenida en expediente.	Liquidador
Elaborar acuerdo negando la prestación	Liquidador
Legalizar el acuerdo negado	Liquidador/Revisor
Aprobar acuerdos negados	Jefatura
Enviar acuerdo a Centro de Atención al cliente	Oficinista

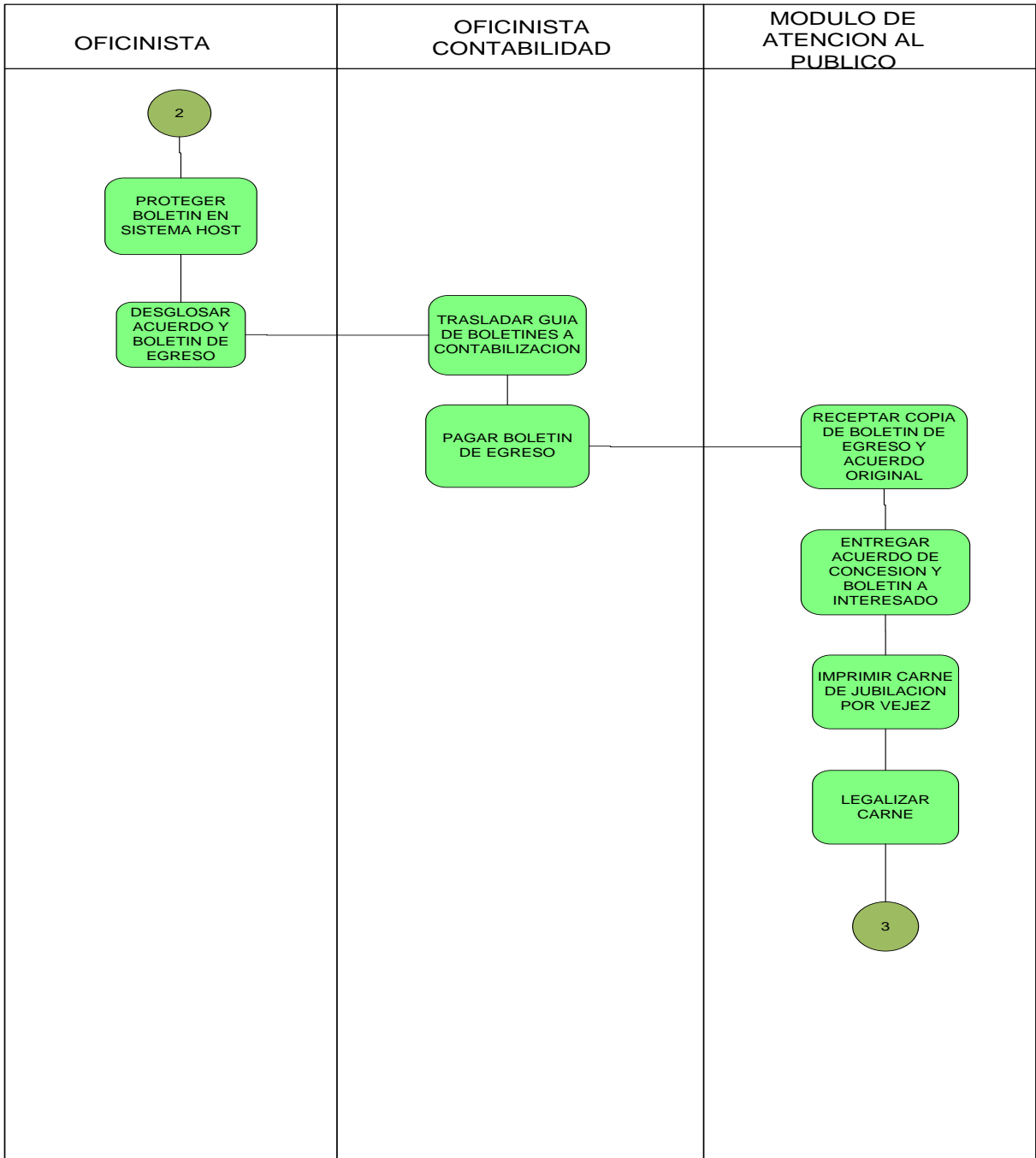
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
 IESS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ




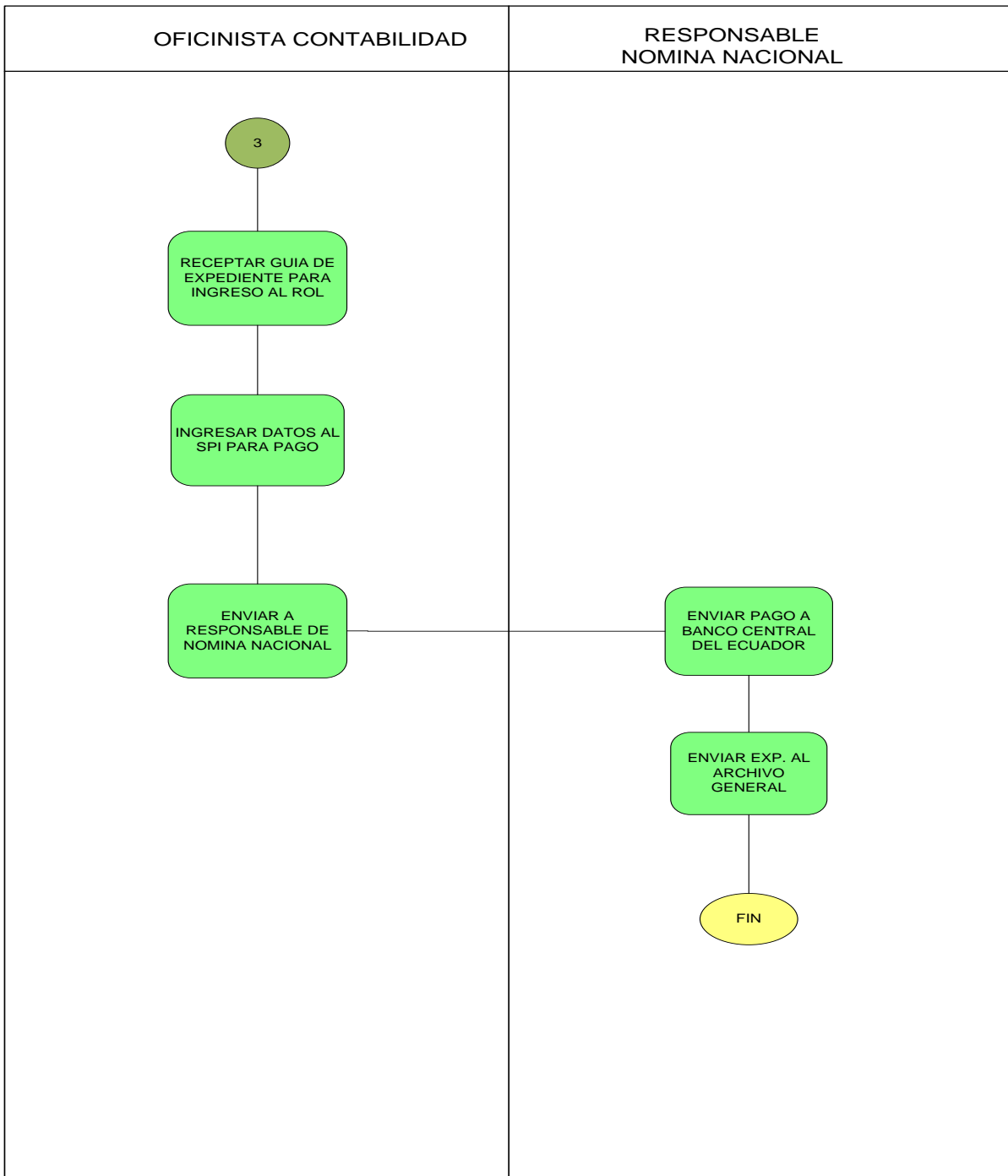
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ




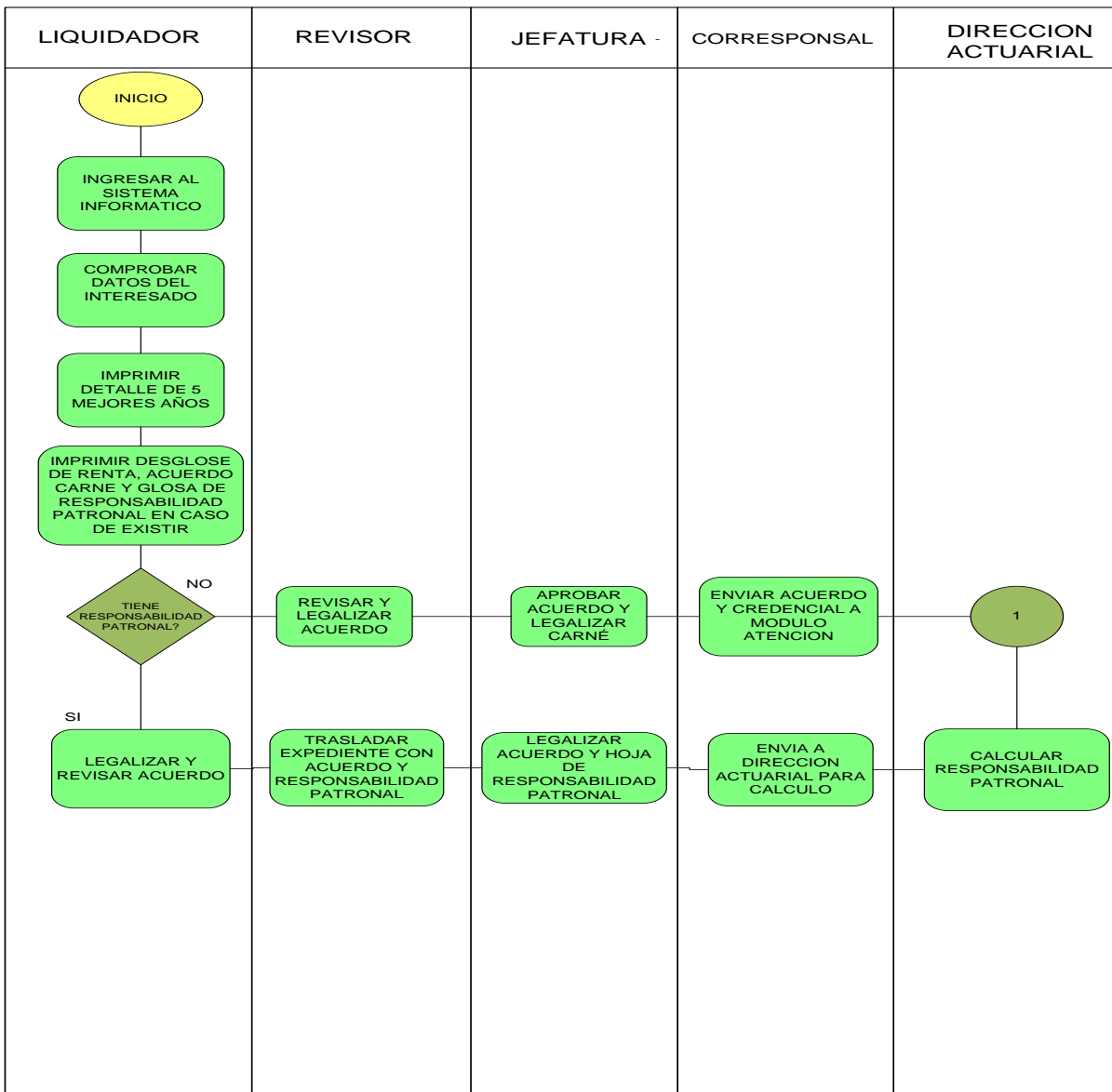
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ




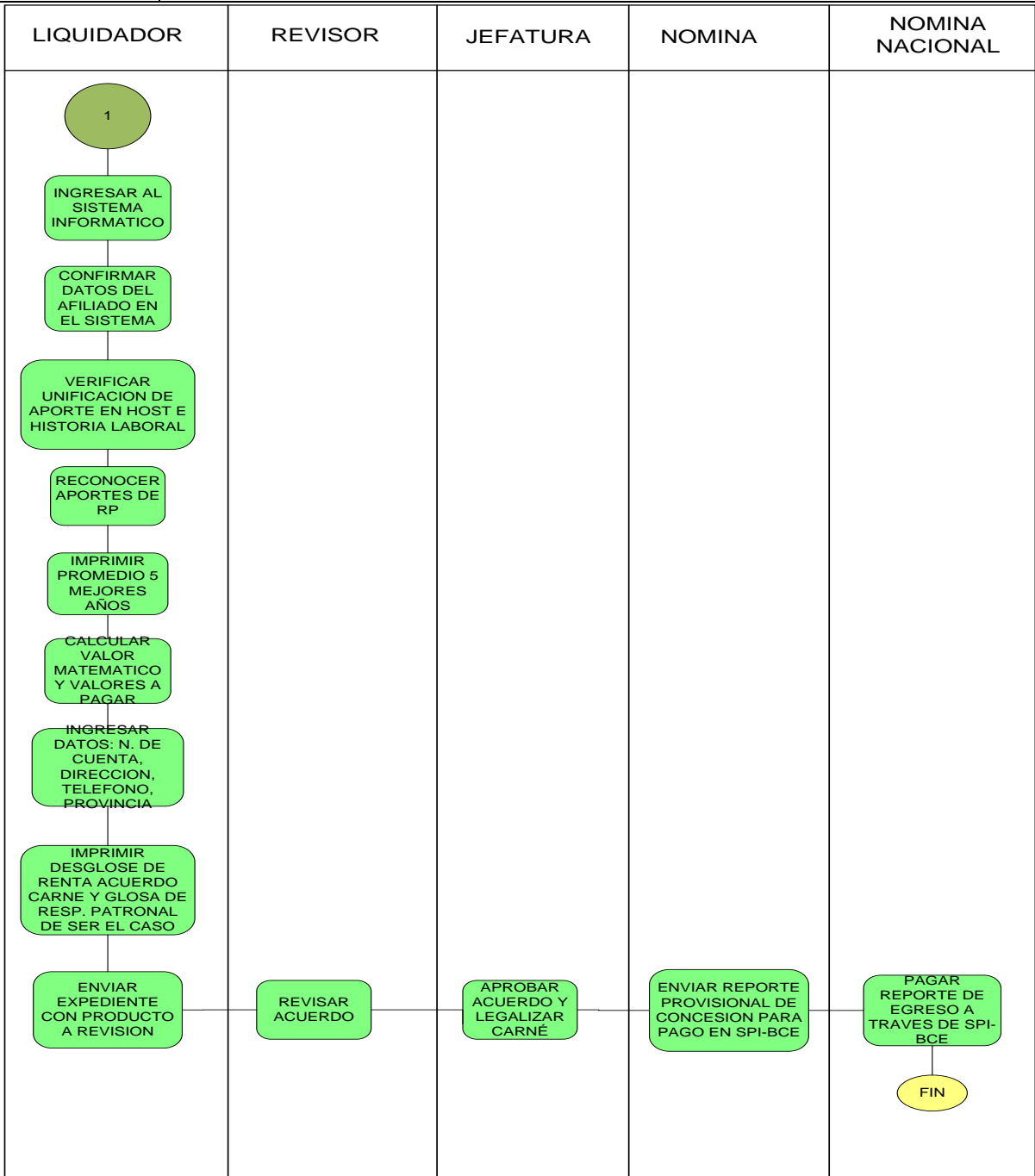
<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
	<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ</b>




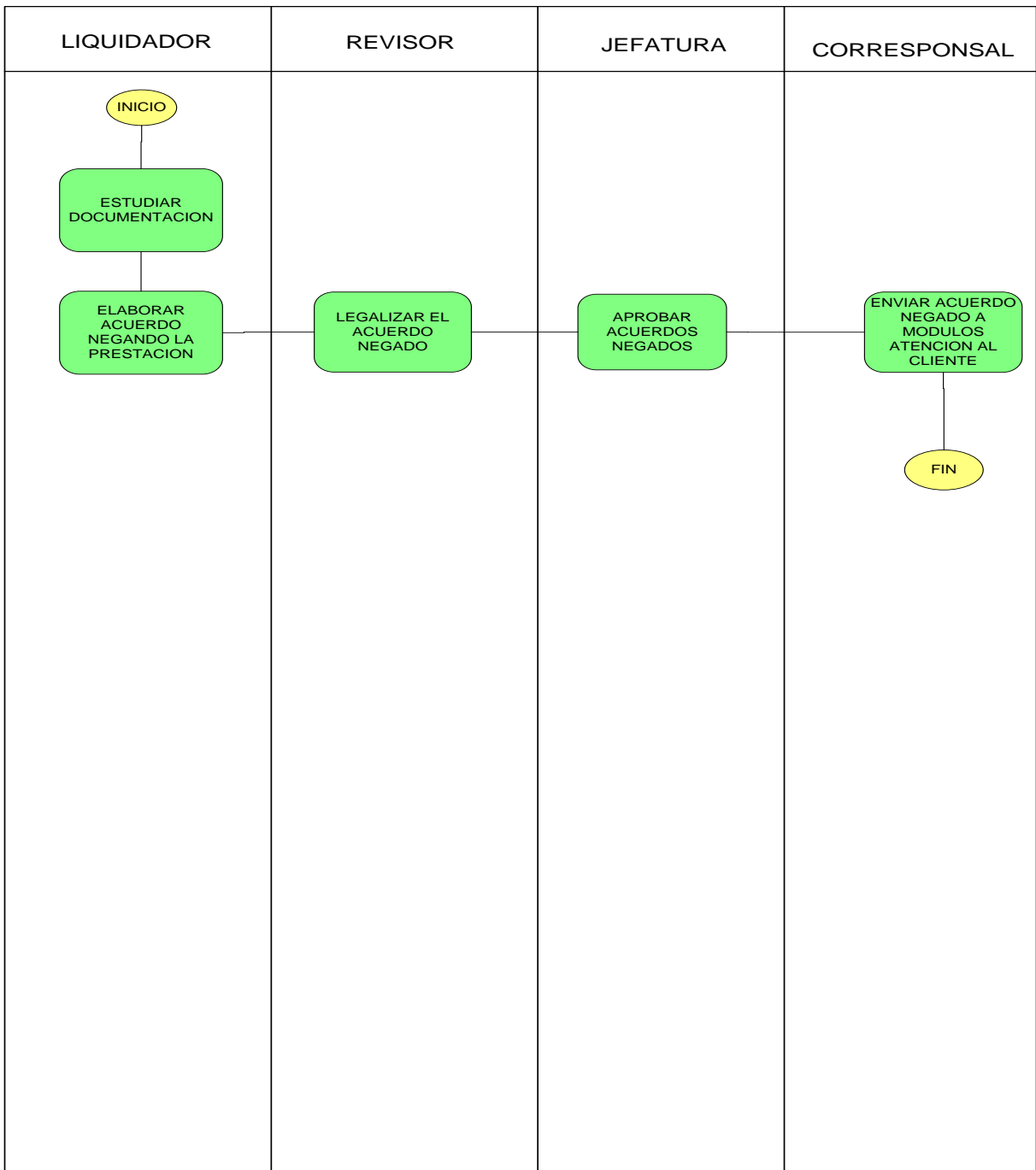
<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
	<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ EN SISTEMA AUTOMATICO</b>



<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
	<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ EN SISTEMA SEMI AUTOMATICO</b>



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ ACUERDO NEGADO





DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS  
PRESTACIONALES


PROCEDIMIENTO JUBILACION POR VEJEZ


6. INDICADORES


<i>INDICADOR</i>	<i>FORMULA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>META</i>
<b>JUBILACIONES ATENDIDAS</b>	N. SOLICITUDES ATENDIDAS / N. SOLICITUDES EXISTENTES X 100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>JUBILACIONES ERRADAS</b>	N. LIQUIDACIONES ERRADAS / N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>SOLICITUDES INFORMACION INCOMPLETA</b>	N. SOLICITUDES DEVUELTAS POR INFORMACION INCOMPLETA/ N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO


ELABORAD  
O POR :

Lilibeth Armendáriz Guerra

<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
	<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ</b>
<p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Estandarizar el procedimiento de la concesión de jubilación por invalidez apegado a la normativa legal vigente, para una correcta liquidación, y entrega oportuna de la prestación.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>El presente procedimiento aplica a las solicitudes de Jubilación por Invalidez</p> <p><b>3. DEFINICIONES</b></p> <p><b>Afiliado:</b> Es la persona que aporta al Seguro General Obligatorio y por ende con derecho a todas las prestaciones que el sistema ofrece.</p> <p><b>Aporte:</b> Es el valor que los patronos pagan al IESS, en base a los porcentajes que le corresponda.</p> <p><b>Beneficiario:</b> es la persona que puede acceder a los servicio del Seguro General Obligatorio, de acuerdo a los aportes realizados o en calidad de derechohabiente:</p> <p><b>Fecha de cese:</b> es cuando el afiliado al seguro social deja de tener independencia en su lugar de trabajo.</p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ
<p>Imposición: son aportes de 30 días que los Asegurados acumulan en cada pago de aporte. Estas imposiciones deberán de ser de 30 días.</p> <p>Mecanizado de aportes: detalle impreso informático del histórico de la cuenta individual de aportes del afiliado al IESS.</p> <p>Periodo De Protección: es el tiempo en el cual el asegurado no aporta al seguro social y se encuentra cesante se encuentra amparado por el Sistema de seguridad social</p> <p>Renta: son los valores que percibe el jubilado, o pensionista del Seguro de Pensiones y son pagadas de manera mensual.</p> <p>Responsabilidad Patronal: Es la sanción económica establecida al empleador moroso cuando por su culpa el IESS no puede conceder a un trabajador o a sus deudos las prestaciones en dinero que son reclamadas y a las que habrían podido tener derecho, o si resultaren disminuidas, responsabilidad que el Instituto hace efectiva mediante la coactiva. (IESS, 2015).</p> <p>SPI: Sistema de Pago Interbancario.</p> <p>F1: Fecha de inicio de la renta</p> <p>F2: Fecha de término o vencimiento de la renta</p> <p>Fecha de cese: fecha que cesó el afiliado de la empresa</p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra


<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
	<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ</b>
<p><b>4. BASE LEGAL</b></p> <p>Para la determinación de edad e imposiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Seguridad Social</li> <li>• Resolución C.D.100</li> <li>• Resolución C.D.300</li> </ul> <p>Para el periodo de protección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto del IESS</li> <li>• Resolución CD. 100</li> <li>• Resolución CD. 150</li> <li>• Resolución CD. 300</li> </ul> <p>Para el control de la Responsabilidad Patronal</p> <p>Ley de Seguridad Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución CD. 010</li> <li>• Resolución CD. 148</li> <li>• Resolución CD. 289</li> </ul> <p><b>5. PROCEDIMIENTO</b></p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

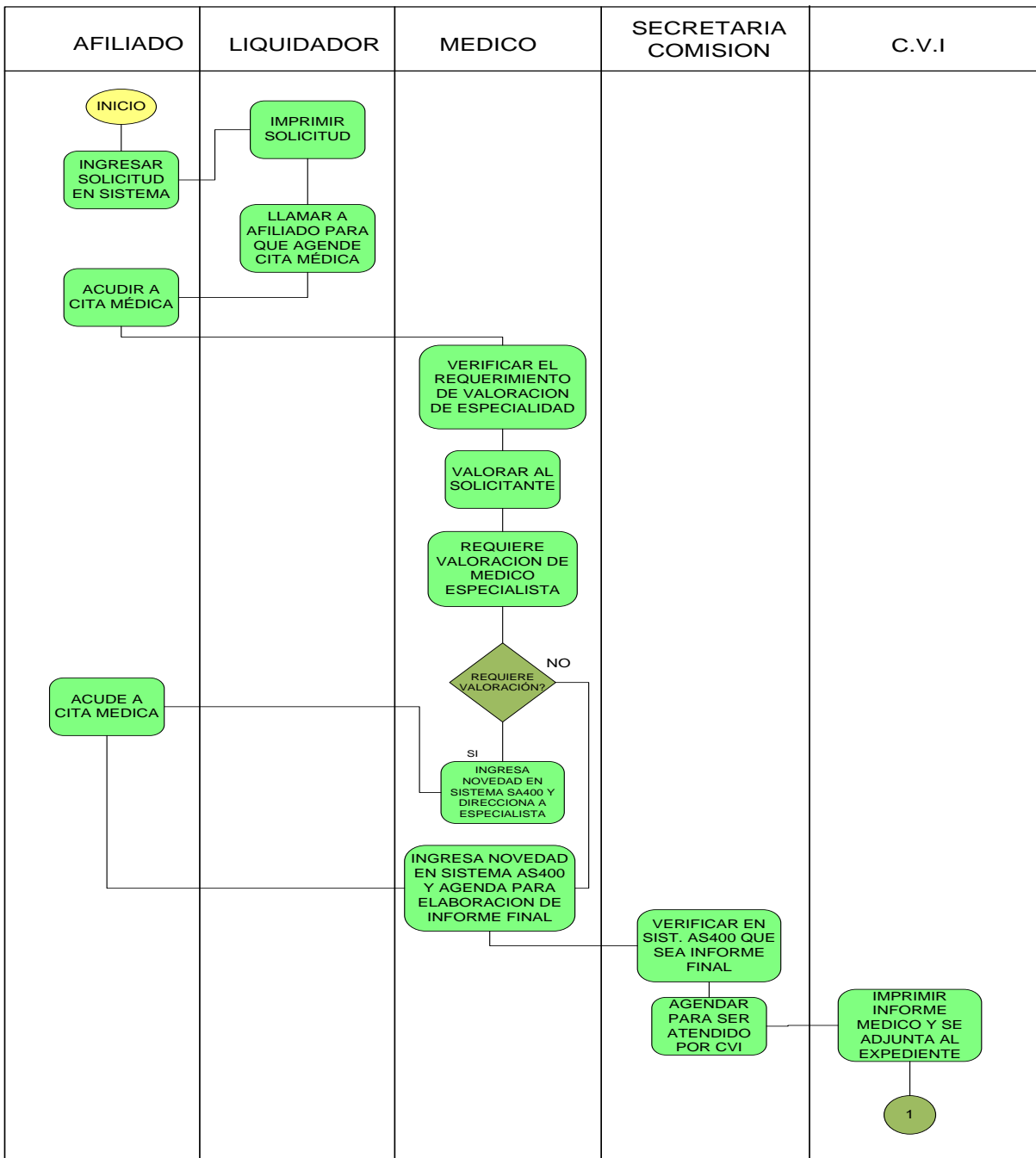
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
 IESS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ

RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN E INFORMES	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Ingresar la solicitud por Internet	Afiliado
Ingresar datos personales	Afiliado
Imprimir la solicitud	Área de Liquidación
Llamar al afiliado para que agende la primera cita médica	Área de Liquidación
Acudir a cita médica	Afiliado
Verificar el requerimiento de valoración de especialidad solicitado por el médico calificador	Médico
Valorar al solicitante	Médico
Requerir valoración de médico especialista	Médico
<b>SI REQUIERE VALORACION MEDICO ESPECIALISTA</b>	Médico
Ingresar novedad en el Sistema AS400 y direcciona a especialista	Médico
Acudir a la cita médica	Afiliado
<b>NO REQUIERE VALORACION ESPECIALISTA</b>	
Ingresar novedad en el Sistema AS400 y solicita agendamiento para elaboración de Informe Final	Médico
Verificar en el sistema AS400, que sea el informe final	Secretaria Comisión
Agendar para que la documentación sea atendido por la Comisión Valuadora de Invalidez	Subdirección de Pensiones
Imprimir informe médico y se incorpora al expediente	CVI
<b>SI TIENE INFORMES MÉDICOS</b>	
Redactar justificación médica en base a historia clínica sobre concesión.	CVI
Remitir expedientes con informes completos al abogado de la Comisión.	CVI
Elaborar acta de Sesión para la firma de todos los miembros	Abogado.
Entregar expediente a secretaria Comisión.	Abogado.
<b>NO TIENE INFORMES MEDICOS</b>	
Ingresar al sistema AS400 y comunica al interesado la necesidad de exámenes médicos	Secretaria Comisión
Revisar toda la documentación y elabora el informe médico final	Abogado.
Aprobar informes y se niega la concesión	CVI
enviar al área de liquidación	CVI
<b>ESTUDIO DE LIQUIDACIÓN</b>	


ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Asignar liquidación a través del Sistema	Liquidador Líder
Recibir a través del Sistema las liquidaciones	Liquidador
Requerir investigación para legalizar aportes	Liquidador
<b>SI REQUIERE INVESTIGACIÓN DE LEGALIDAD DE APORTES</b>	
Enviar expediente para legalizar aportes al área de Aportes	Corresponsal liquidación
Verificar legalidad de aportes	Afiliación Patronal
<b>NO REQUIERE INVESTIGACION LEGALIDAD DE APORTES</b>	
Calificar derecho de conformidad a la normativa	Subdirección de Pensiones
<b>NO TIENE DERECHO A JUBILACION</b>	
Elaborar acuerdo Negado	Liquidador
Enviar a Módulos de Atención al Público y notificar a interesado	Corresponsal liquidación
<b>SI TIENE DERECHO A JUBILACION</b>	
<b>SI ES ACTIVO</b>	
Imprimir formulario de calificación y adjunta al expediente	liquidador
Entregar expediente a secretaria Comisión.	liquidador
Solicitar firma de Subdirector	Secretaria Comisión
Notificar a interesado de calificación	Secretaria Comisión
Enviar Jubilación a Módulos de Atención al Público	Secretaria Comisión
<b>SI ES CESANTE</b>	
Verificar si hay Responsabilidad Patronal	Liquidador
<b>NO HAY RESPONSABILIDAD PATRONAL</b>	
Liquidar acuerdo a la normativa	Liquidador
<b>SI HAY RESPONSABILIDAD PATRONAL</b>	
Identificar tipo de Responsabilidad Patronal	Liquidador
Trasladar de expediente a la Dirección Actuarial	Liquidador
Calcular Responsabilidad Patronal	Dirección Actuarial
Enviar expediente con producto	Liquidador
Revisar y legaliza acuerdo	Revisor
Aprobar acuerdo y legaliza carné	Jefatura
Desglosar acuerdo y detalle de pensión, remite copia de acuerdo, a la Dirección Actuarial. Copia de Acuerdo y Credencial Módulos de Atención al Cliente.	Unidad de Pensiones
Enviar reporte provisional de concesión para pago mediante SPI-BCE, previa verificación	Nómina
Autorizar el pago de la concesión mediante SPI-BCE	Jefatura
Pagar reporte de egreso, por concesión de prestación, a través del SPI-BCE	Tesorería Nacional
Trasladar expedientes con acuerdo y responsabilidad patronal al responsable de la Unidad Provincial del Sistema de Pensiones	"
Legalizar acuerdo y hoja de determinación de responsabilidad patronal	Unidad Provincial del Sistema de Pensiones

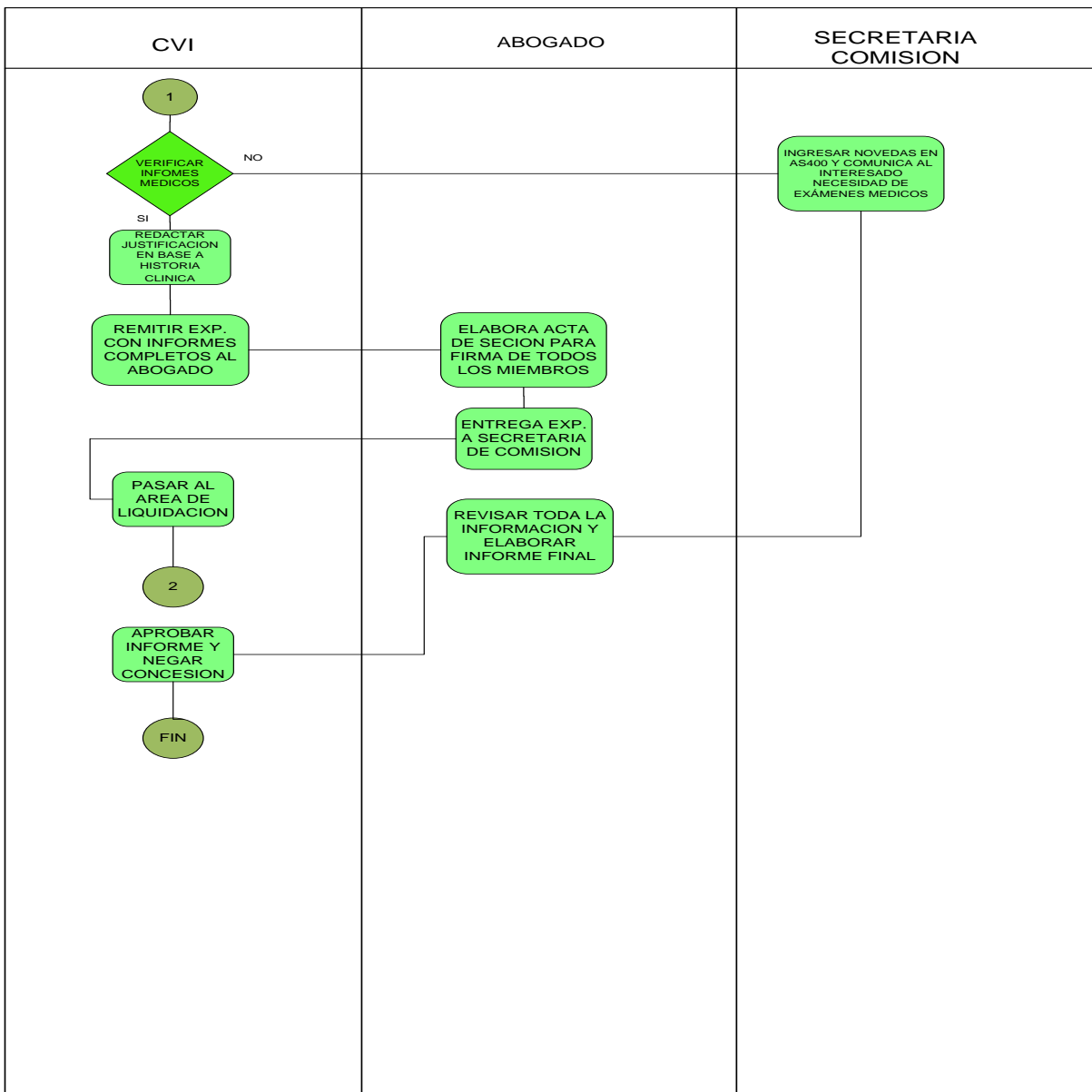
	(Jefatura)
<b>SUBPROCESO: ACUERDO NEGADO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estudiar documentación contenida en expediente.	Liquidador
Elaborar acuerdo negando la prestación	Liquidador
Legalizar el acuerdo negado	Liquidador/Revisor
Aprobar acuerdos negados	Jefatura
Enviar acuerdo a Módulos de Atención	Unidad de Pensiones
Notificar al peticionario	Centro de atención al cliente
Enviar expediente al archivo general	Unidad de Pensiones


<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ</b>	

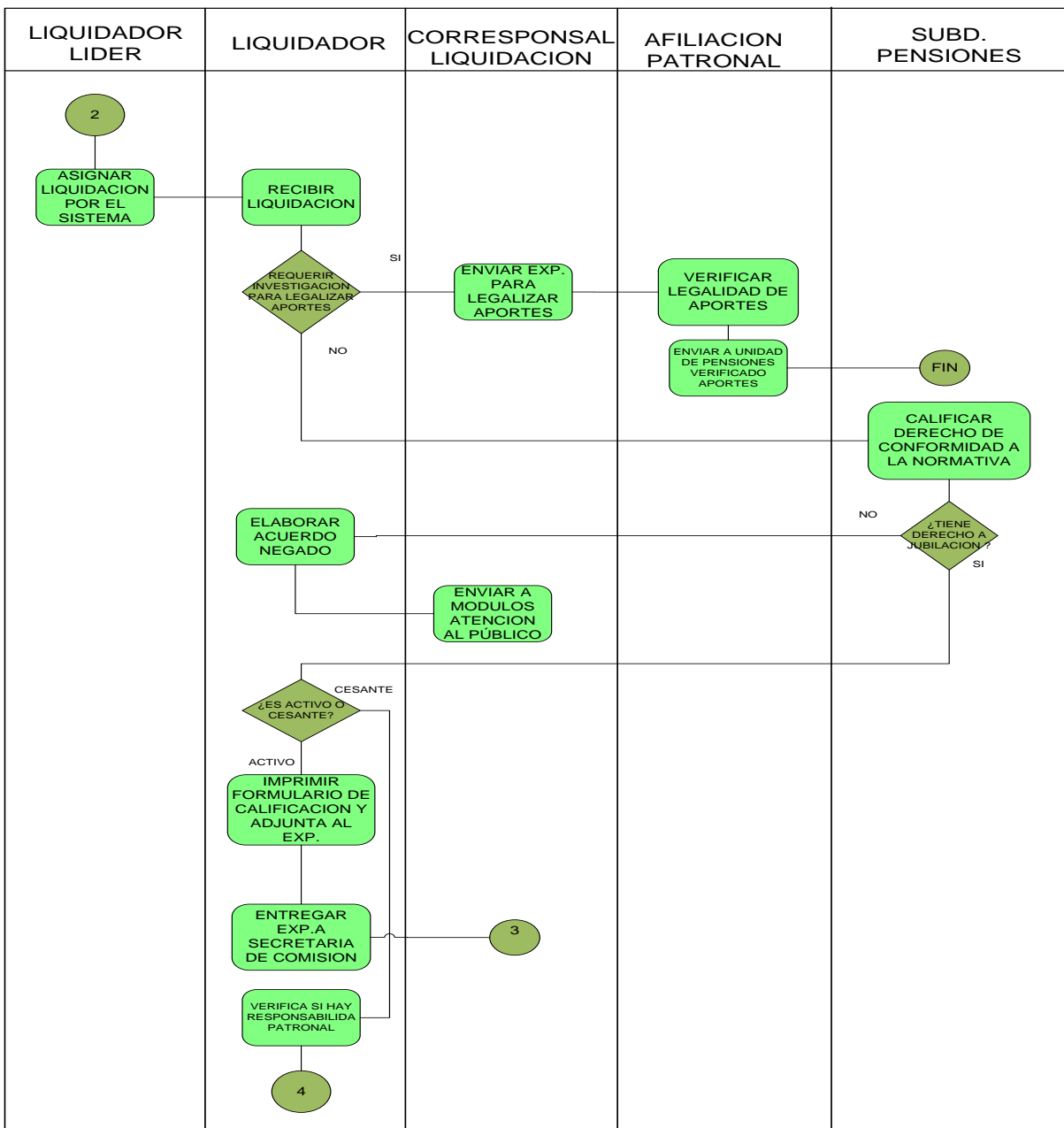





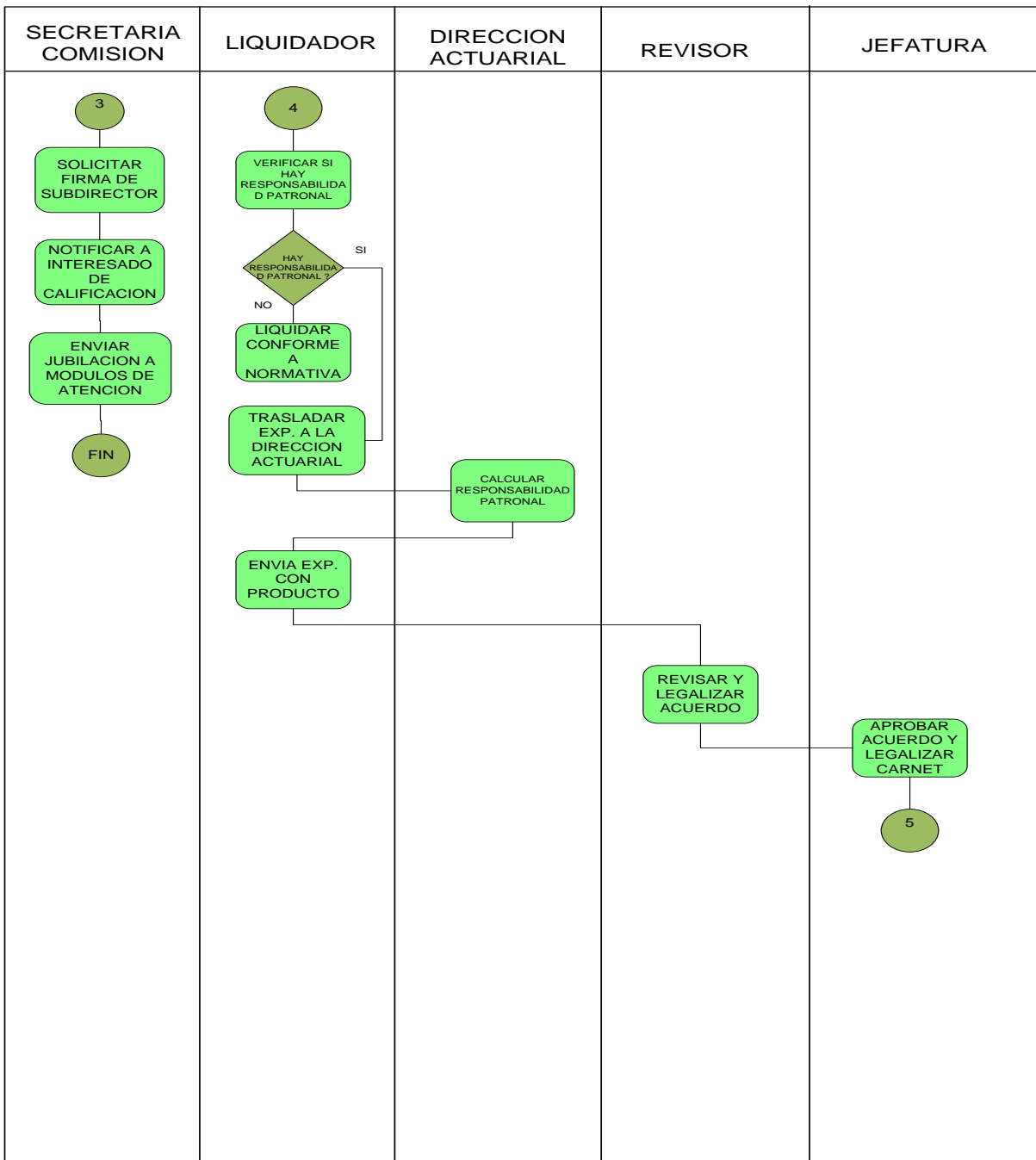
<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
	<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ</b>




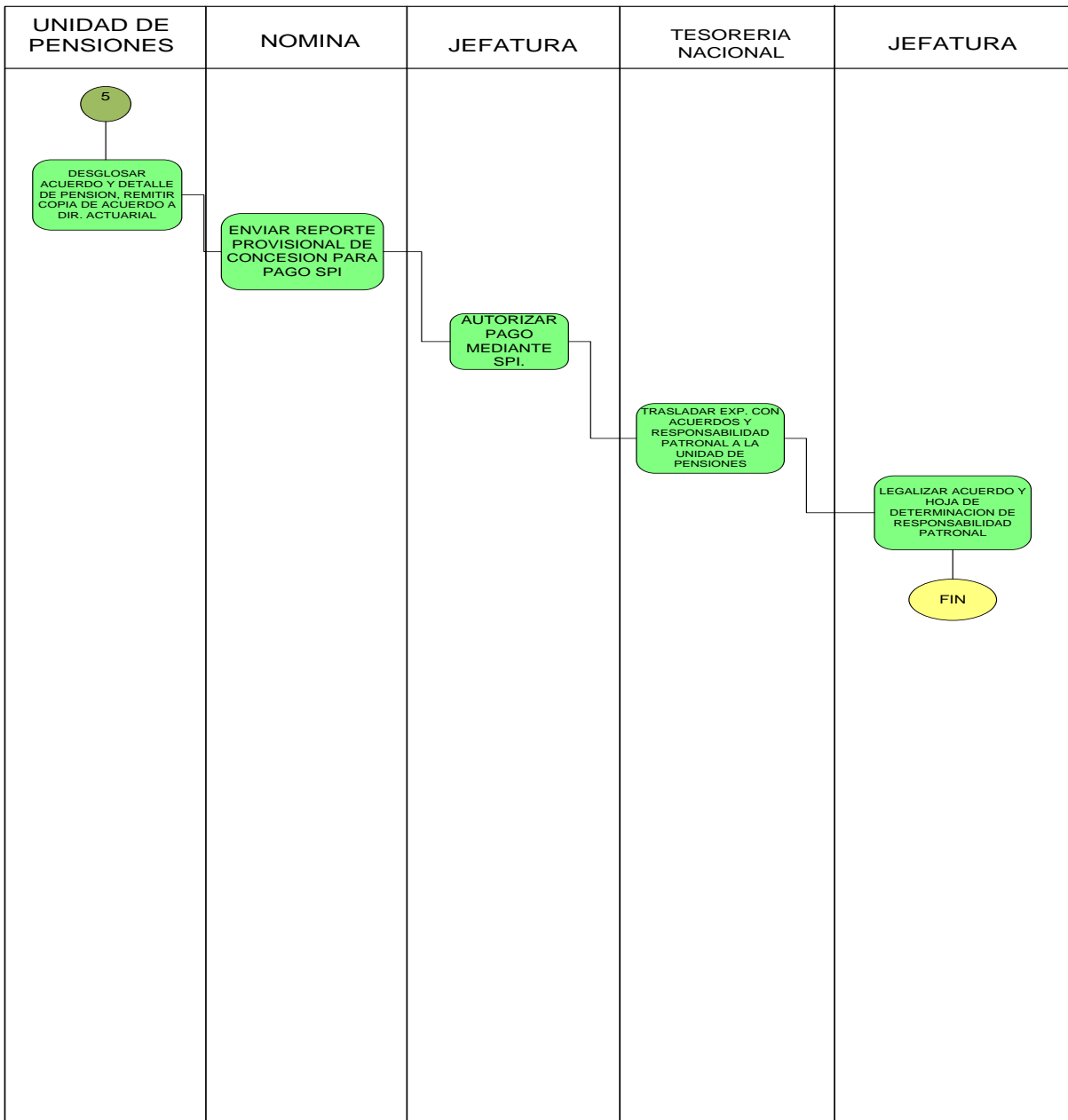
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ




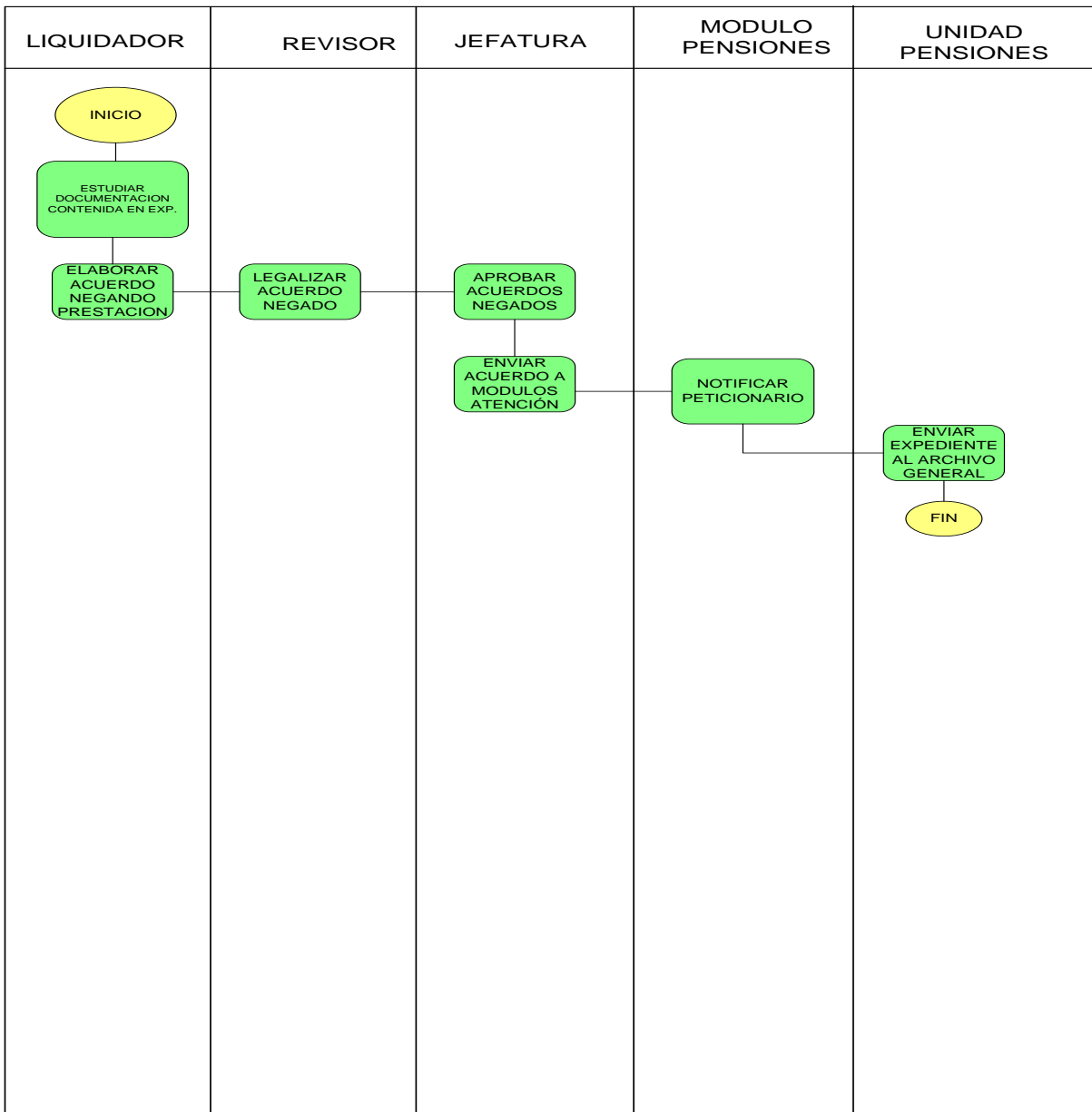
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ



<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
	<b>PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ ACUERDO NEGADO</b>



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS  
PRESTACIONALES


PROCEDIMIENTO JUBILACION POR INVALIDEZ


6. INDICADORES

<i>INDICADOR</i>	<i>FORMULA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>META</i>
<b>JUBILACIONES ATENDIDAS</b>	N. SOLICITUDES ATENDIDAS / N. SOLICITUDES EXISTENTES X 100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>JUBILACIONES ERRADAS</b>	N. LIQUIDACIONES ERRADAS / N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>SOLICITUDES INFORMACION INCOMPLETA</b>	N. SOLICITUDES DEVUELTAS POR INFORMACION INCOMPLETA/ N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO


ELABORADO  
POR :


Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
 <b>IESS</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIONES DE MONTEPIO
<p style="text-align: center;"><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Unificar el procedimiento de la concesión de montepío apegado a la normativa legal vigente, para una correcta liquidación, y entrega oportuna de la prestación.</p> <p style="text-align: center;"><b>2. ALCANCE</b></p> <p>El presente procedimiento aplica a las solicitudes de Jubilación por Invalidez</p> <p style="text-align: center;"><b>3. DEFINICIONES</b></p> <p><b>Afiliado:</b> Es la persona que aporta al Seguro General Obligatorio y por ende con derecho a todas las prestaciones que el sistema ofrece.</p> <p><b>Aporte:</b> Es el valor que los patronos pagan al IESS, en base a los porcentajes que le corresponda.</p> <p><b>Beneficiario:</b> es la persona que puede acceder a los servicio del Seguro General Obligatorio, de acuerdo a los aportes realizados o en calidad de derechohabiente:</p> <p><b>Fecha de cese:</b> es cuando el afiliado al seguro social deja de tener independencia en su lugar de trabajo.</p> <p><b>Imposición:</b> son aportes de 30 días que los Asegurados acumulan en cada pago de aporte. Estas imposiciones deberán de ser de 30 días.</p> <p><b>Mecanizado de aportes:</b> detalle impreso informático del histórico de la cuenta individual de aportes del afiliado al IESS.</p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
 <b>IESS</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIONES DE MONTEPIO
<p>De Protección: es el tiempo en el cual el asegurado no aporta al seguro social y se encuentra cesante se encuentra amparado por el Sistema de seguridad social</p> <p>Renta: son los valores que percibe el jubilado, o pensionista del Seguro de Pensiones y son pagadas de manera mensual.</p> <p>Responsabilidad Patronal: Es la sanción económica establecida al empleador moroso cuando por su culpa el IESS no puede conceder a un trabajador o a sus deudos las prestaciones en dinero que son reclamadas y a las que habrían podido tener derecho, o si resultaren disminuidas, responsabilidad que el Instituto hace efectiva mediante la coactiva. (IESS, 2015).</p> <p>SPI: Sistema de Pago Interbancario.</p> <p>F1: Fecha de inicio de la renta</p> <p>F2: Fecha de término o vencimiento de la renta</p> <p>Fecha de cese: fecha que cesó el afiliado de la empresa</p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIONES DE MONTEPIO
<p>4. BASE LEGAL</p> <p>Para la determinación de edad e imposiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Seguridad Social</li> <li>• Resolución C.D.100</li> <li>• Resolución C.D.300</li> </ul> <p>Para el periodo de protección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto del IESS</li> <li>• Resolución CD. 100</li> <li>• Resolución CD. 150</li> <li>• Resolución CD. 300</li> </ul> <p>Para el control de la Responsabilidad Patronal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Seguridad Social</li> <li>• Resolución CD. 010</li> <li>• Resolución CD. 148</li> <li>• Resolución CD. 289</li> </ul> <p>5. PROCEDIMIENTO</p>	
ELABORADO POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO LIQUIDACION DE MONTEPIO


ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Ingresar solicitud por internet	Solicitante
Receptar solicitud y documentación de trámite de montepío.	Modulo Atención al cliente
Verificar la existencia de expediente anterior en el sistema Host.	Modulo Atención al cliente
<b>NO EXISTE EXPEDIENTE ANTERIOR</b>	Modulo Atención al cliente
Abrir expediente de montepío asigna número.	Modulo Atención al cliente
<b>SI EXISTE EXPEDIENTE ANTERIOR</b>	Modulo Atención al cliente
Solicitar al archivo general o con oficio a las Unidades Provinciales.	Modulo Atención al cliente
Receptar expediente	Modulo Atención al cliente
Incorporar al expediente los documentos receptados.	Modulo Atención al cliente
Trasladar en guía numerada a Afiliación y Control Patronal activos, jubilados y pensionistas fallecidos para informe aportes Host e Internet	Centro de Atención al cliente
Elaborar informes de aportes	Afiliación y Control Patronal
Receptar los informes de aportes completos, depurados y validados por Afiliación y Control Patronal	Corresponsal
Trasladar expedientes con documentación completa al proceso de Legal para la calificación del derecho.	Unidad de Pensiones
Calificar o niega el derecho en base a la normativa estatutaria o reglamentaria vigente.	Abogado
Entregar de los expedientes con calificación al responsable del proceso de estudio.	Abogado
<b>ESTUDIO DE LIQUIDACIÓN</b>	
Estudiar el expediente, determina el tipo de liquidación: Host, con responsabilidad patronal y acuerdo negado.	Liquidador líder
Trasladar expediente al liquidador según el caso	Liquidador líder
<b>LIQUIDACIÓN MANUAL SISTEMA HOST</b>	

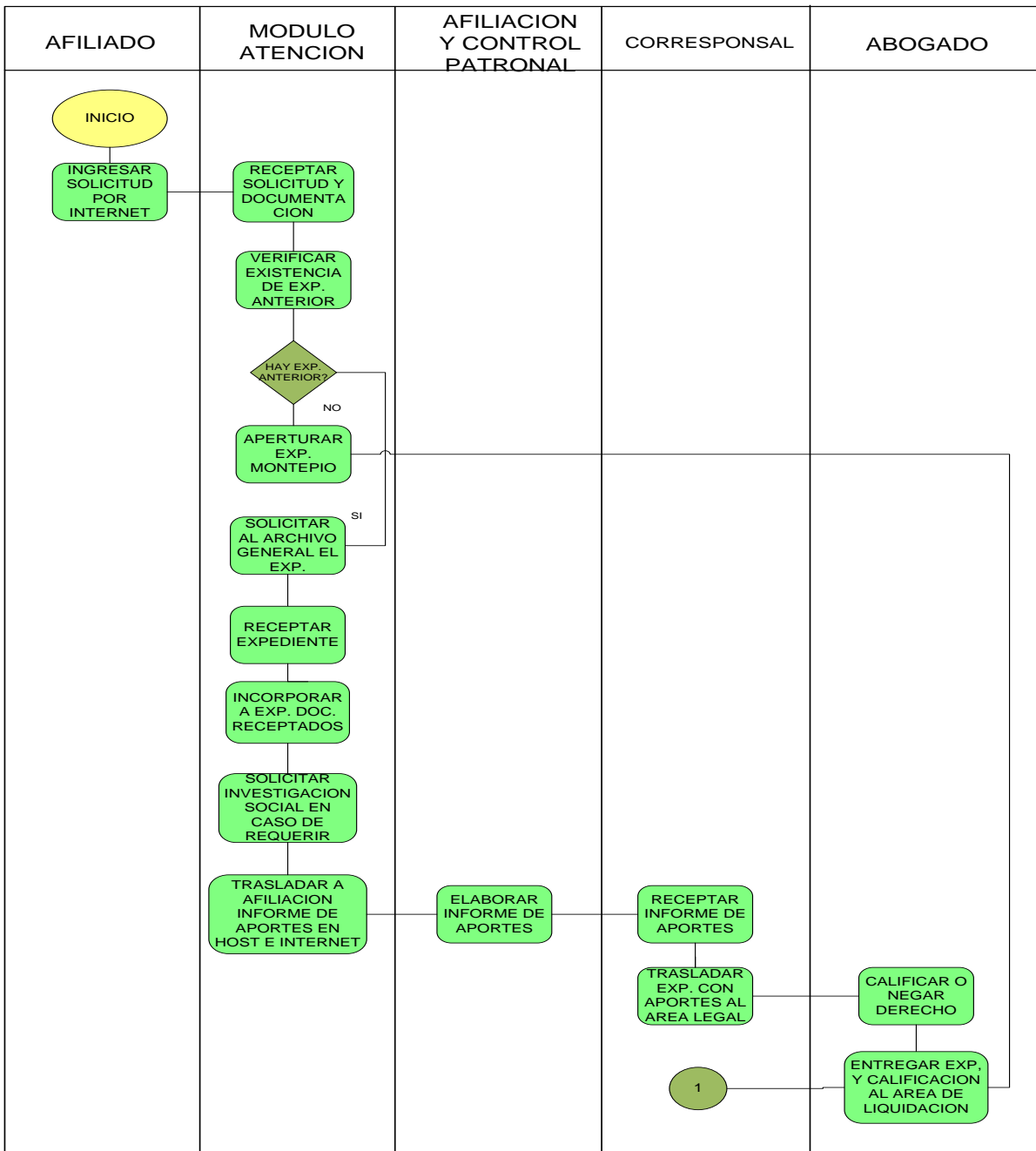
Estudiar la documentación que consta en el expediente	Liquidador
Verificar si el causante es Activo o Jubilado	Liquidador
Es Activo	
Establecer promedio mensual de los cinco mejores años de aportes para determinar la renta jubilar que le hubiere correspondido de haber tenido derecho.	Liquidador
Aplicar coeficiente y normativa estatutaria vigente (Resoluciones y demás).	Liquidador
No es Activo(Jubilado)	
Verificar y/o establece la renta correcta de jubilación a la fecha de fallecimiento para conceder montepío.	Liquidador
Realizar el cálculo de los valores que por derecho adquirido se deberá pagar a los derecho habientes	Liquidador
Manualmente	
Calcular la renta de montepío partiendo de la renta de jubilación correcta que el causante debía percibir a la fecha de fallecimiento	Liquidador
Establecer cuantía conforme reglamentos y estatutos de acuerdo a la conformación del grupo familiar.	Liquidador
Elaborar acuerdo de concesión	Liquidador
Imprimir acuerdo, boletín.	Liquidador
Supervisar y aprueba acuerdo y boletín de pago.	Revisor
Aprobar acuerdo y boletín de egreso	Jefatura
Trasladar expediente al responsable de la protección y desglose	Unidad de Pensiones
4. Protección y Desglose	Unidad de Pensiones
<b>LIQUIDACION DE LA RESPONSABILIDAD PATRONAL PARCIAL</b>	
Establecer el promedio mensual de los cinco mejores años de aportes, tanto de los que causan RP como sin considerar los que causan RP.	Liquidador
Aplicar coeficiente con aportes totales incluidos aquellos que causan RP y con tiempos normales sin considerar los aportes que causan RP, aplicando la normativa estatutaria o reglamentaria correspondiente.	Liquidador
Calcular la renta jubilar real: con tiempos totales incluidos aquellos que causan RP y sin considerar los aportes que causan RP.	Liquidador
Calcular la renta jubilar a concederse con tiempos totales de aportes incluidos aquellos que causan RP y sin considerar los que causan RP (Se considerarán rentas mínimas y máximas establecidas).	Liquidador
Ingresar los datos y valores calculados que causan la responsabilidad patronal al formulario (en base a los informes de aportes -AITS-HISTORIA LABORAL).	Liquidador


Calcular las rentas de montepío tanto de la renta real como la a concederse.	Liquidador
Realizar fijación de renta de montepío.	Liquidador
Proceder a la elaboración del establecimiento de la RP en formulario que para el efecto existe	Liquidador
Supervisar y aprueba el establecimiento de R.P.	Revisor
Proceder a la legalización de la Determinación de la RP	Jefatura
Enviar determinación a Dirección Actuarial para cálculo de la Responsabilidad Patronal	Unidad de Pensiones
Realizar el cálculo de Responsabilidad Patronal	Dirección Actuarial
Procedimiento " Liquidación Manual Sistema Host"	Liquidador
Realizar acuerdo notificación de RP y boletín de contabilización	Liquidador
Revisar y aprueba boletín y notificación de RP.	Revisor
Aprobar acuerdo y boletín de egreso	Jefatura
Enviar a Contabilidad acuerdo y boletín para la firma del contador	Unidad de Pensiones
Enviar a Afiliación y Control Patronal para notificar a empresa (Recaudación Cartera y Cobranza)	Unidad de Pensiones
Notificar a Empresa valor de la RP	Afiliación y Control Patronal
Cancelar y contabilizar RP. Remiten boletín de pago de RP a la Unidad de Pensiones	Afiliación y Control Patronal
Receptar boletín de Cancelación	Unidad de Pensiones
Reliquidar y desbloquear trámite de concesión de prestaciones por efecto de RP cancelada	Unidad de Pensiones
<b>LIQUIDACION CON RESPONSABILIDAD PATRONAL TOTAL</b>	
Establecer el promedio mensual de los cinco mejores años de aportes, tanto de los que causan RP como sin considerar los que causan RP.	Liquidador
Aplicar el coeficiente con aportes totales incluidos aquellos que causan RP y con tiempos normales sin considerar los aportes que causan RP, aplicando la normativa estatutaria o reglamentaria correspondiente.	Liquidador
Calcular la renta jubilar real: con tiempos totales incluidos aquellos que causan RP y sin considerar los aportes que causan RP.	Liquidador
Calcular la renta jubilar a concederse con tiempos totales de aportes incluidos aquellos que causan RP y sin considerar los que causan RP (Se considerarán rentas mínimas y máximas establecidas).	Liquidador
Ingresar los datos y valores calculados que causan la responsabilidad patronal al formulario (en case a los informes de aportes -AITS-Historia Laboral).	Liquidador
Calcular las rentas de montepío tanto de la renta real como la a concederse.	Liquidador

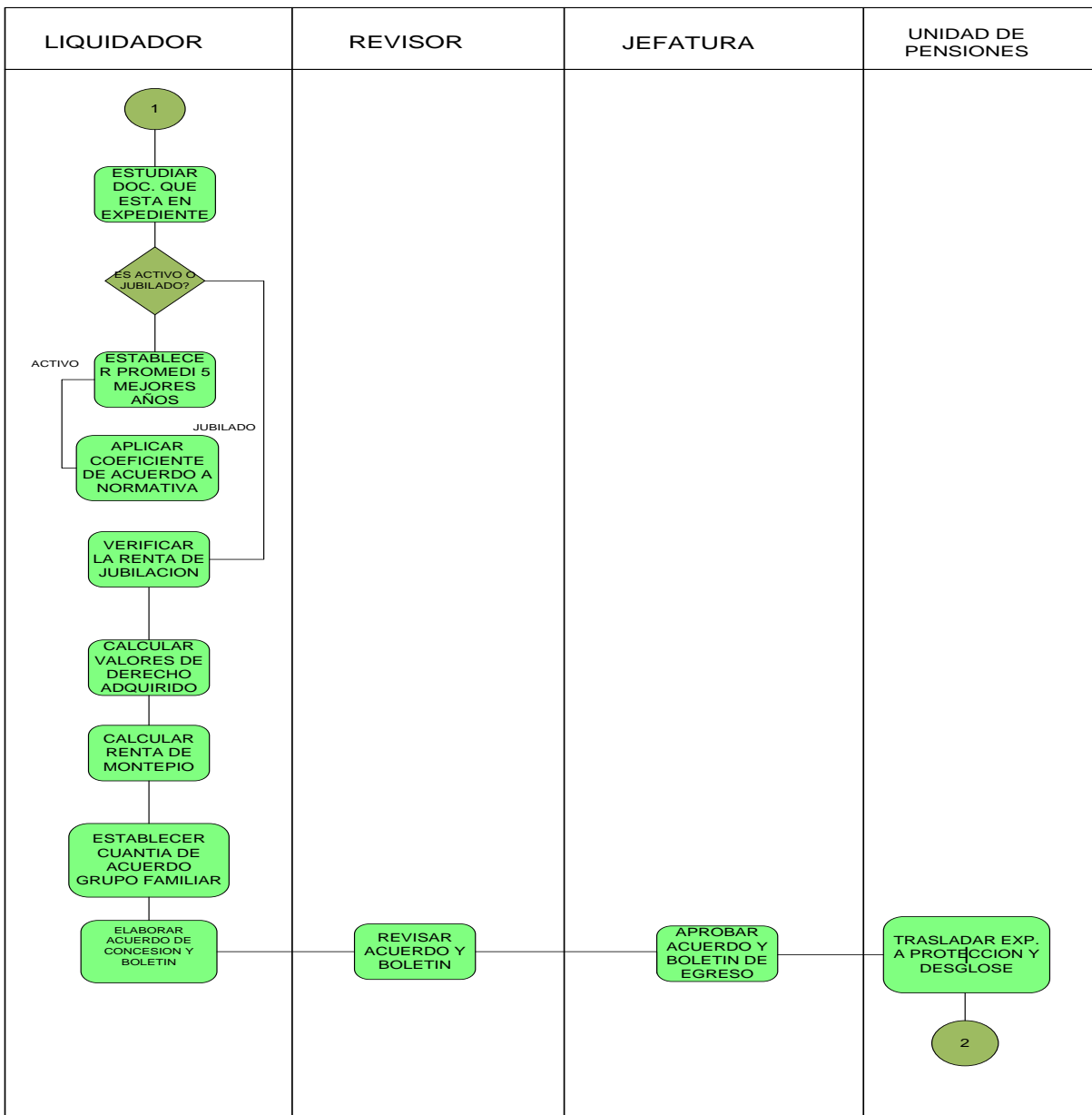
Realizar fijación de renta de montepío.	Liquidador
Proceder a la elaboración del establecimiento de la RP en formulario que para el efecto existe	Liquidador
Supervisar y aprueba el establecimiento de R.P.	Revisor
Proceder a la legalización de la Determinación de la RP	Jefatura
Enviar determinación a Dirección Actuarial para cálculo de la Responsabilidad Patronal	Unidad de Pensiones
Realizar el cálculo de Responsabilidad Patronal	Dirección Actuarial
Elaborar los acuerdos de notificación de la Responsabilidad Patronal	Liquidador
Supervisar y aprueba los acuerdos de notificación de RP	Liquidador/Revisor
Aprobar acuerdos de notificación responsabilidad patronal.	Jefatura
Procede igual desde el punto 3.a.4 hasta 3.a.12	Unidad de Pensiones
Elaborar acuerdo de concesión	Liquidador
Imprimir acuerdo, boletín.	Liquidador
Supervisar y aprueba acuerdo y boletín de pago.	Revisor
Trasladar guía al Responsable de la Unidad Provincial del Sistema de Pensiones	Liquidador
Aprobar acuerdo y boletín de egreso	Jefatura
Trasladar expediente al responsable de la protección y desglose	Unidad de Pensiones
Proteger y Desglosar	Unidad de Pensiones
<b>ACUERDO NEGADO</b>	
Analizar documentación contenida en expediente.	Liquidador
Elaborar acuerdo negando la prestación, de acuerdo a la normativa estatutaria y reglamentaria de conformidad a la fecha del siniestro.	Liquidador
Legalizar el acuerdo negado	Liquidador/Revisor
Aprobar acuerdos negados	Jefatura
Enviar acuerdo a Centro de Atención al cliente	Unidad de Pensiones
Notificar al peticionario	Centro de atención al cliente
<b>PROTECCIÓN Y REGISTRO</b>	

Proteger el boletín en el sistema HOST con la transacción PREB (AIAO nivel 2).	oficinista
Desglosar el acuerdo y boletín de egreso para las diferentes dependencias	oficinista
Trasladar guía de boletines de egreso originales y documentos desglosados a Tesorería, Contabilidad y copia de acuerdo a Afiliación y Control Patronal.	oficinista
Enviar expediente a presupuesto para ingreso al rol de pensionistas	Unidad de Pensiones
Trasladar acuerdo y copia boletín de egreso al centro de atención al cliente, para notificar al beneficiario.	Centro de Atención al Cliente
NOMINA	
Receptar guía de expedientes para ingreso al rol de Unidad de pagos mensual.	Unidad de Pensiones
NOTIFICACIÓN	
Entregar acuerdo de concesión o negación.	Centro de Atención al Cliente
Elaborar y legaliza carné de montepío y entrega a beneficiario.	Centro de Atención al Cliente
ARCHIVO	
Trasladar guía de expedientes para Archivo General.	Unidad de Pensiones


DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
PROCEDIMIENTO MONTEPIO	

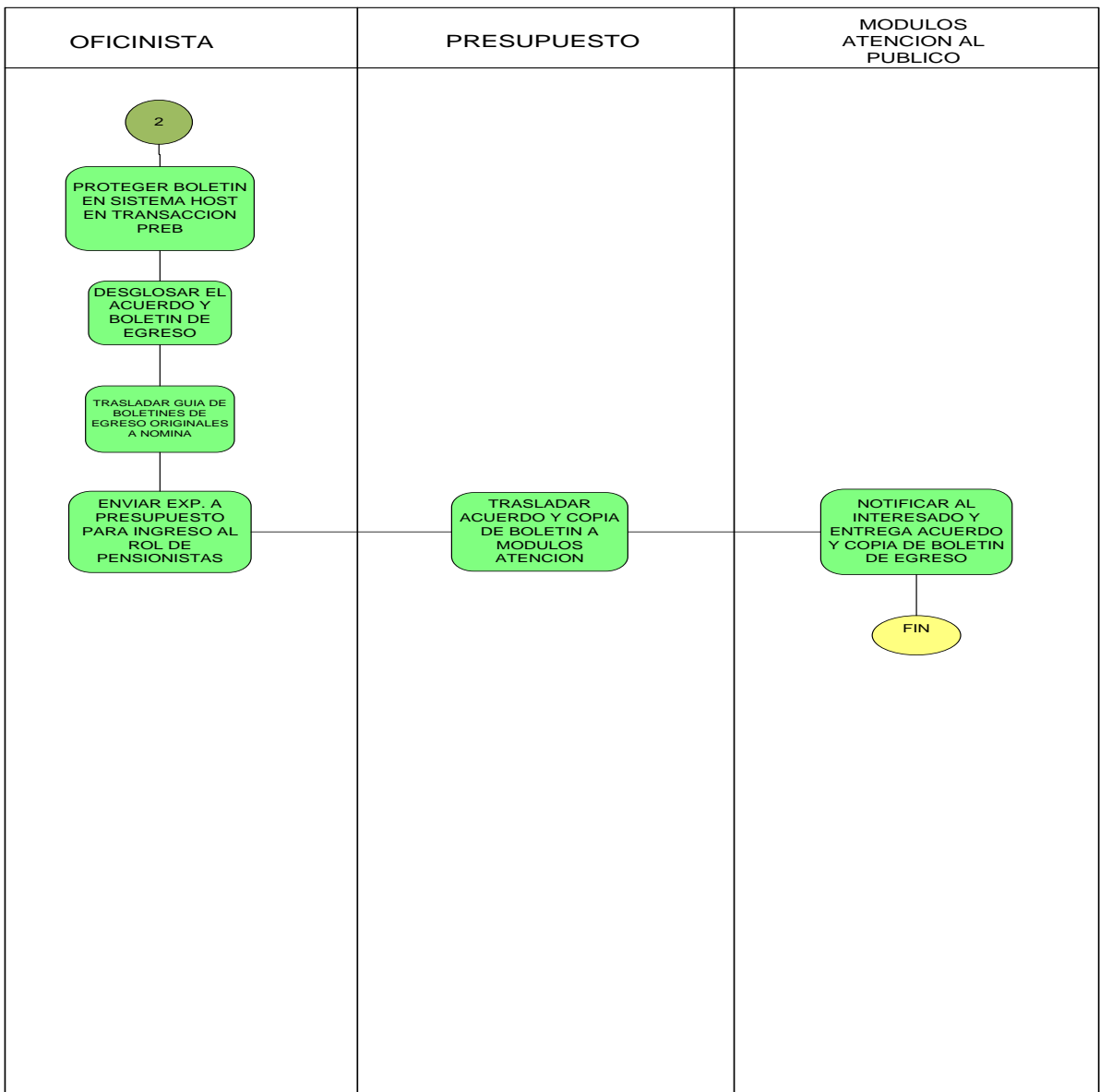


DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO MONTEPIO





DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO MONTEPIO



**DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS  
PRESTACIONALES**


**PROCEDIMIENTO JUBILACION POR MONTEPEÍO**


**6. INDICADORES**

<i>INDICADOR</i>	<i>FORMULA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>META</i>
<b>JUBILACIONES ATENDIDAS</b>	N. SOLICITUDES ATENDIDAS / N. SOLICITUDES EXISTENTES X 100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>JUBILACIONES ERRADAS</b>	N. LIQUIDACIONES ERRADAS / N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>SOLICITUDES INFORMACION INCOMPLETA</b>	N. SOLICITUDES DEVUELTAS POR INFORMACION INCOMPLETA/ N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO

ELABORADO  
POR :


Lilibeth Armendáriz Guerra

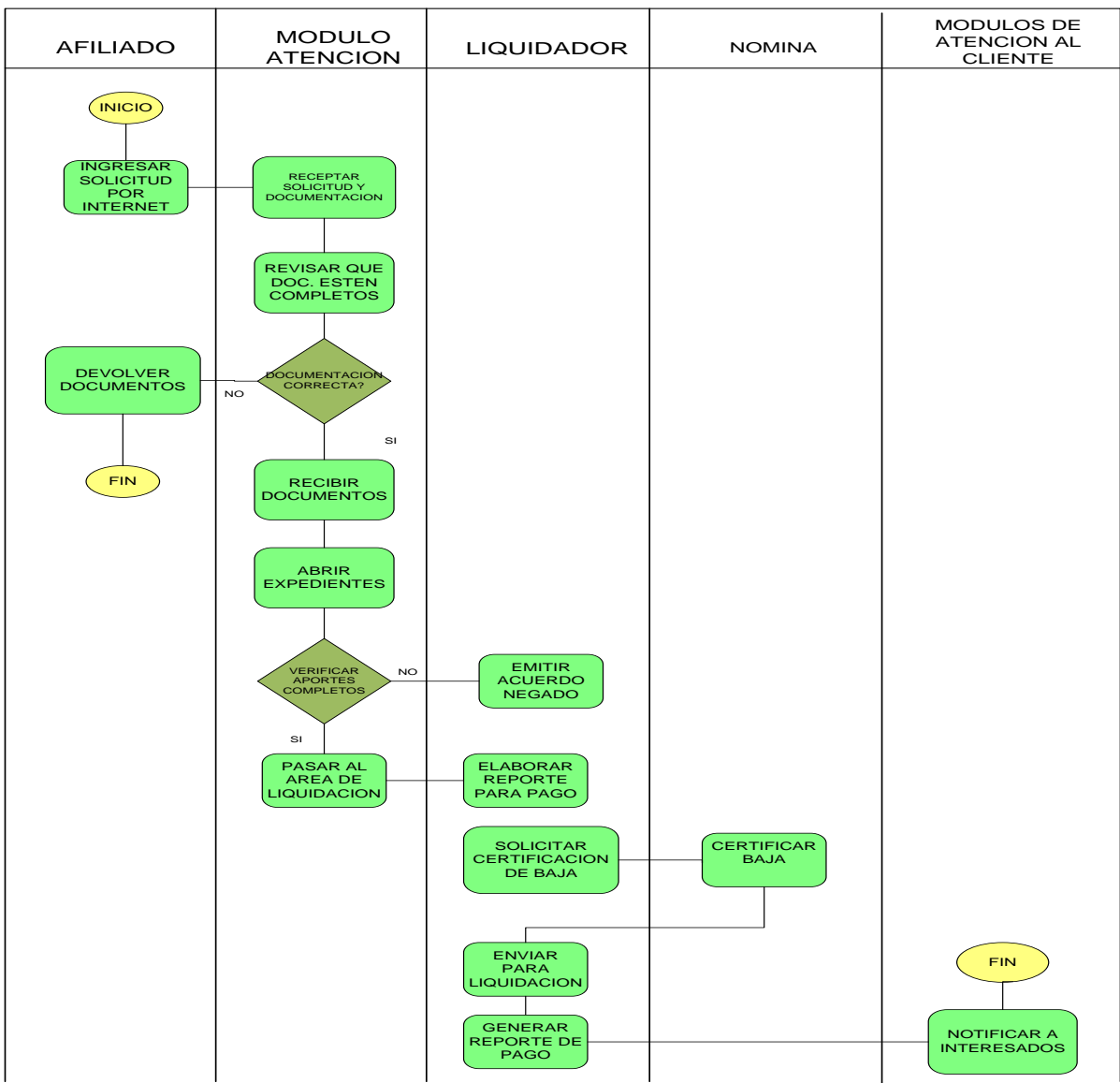
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
 <b>IESS</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO PARA AUXILIO DE FUNERALES
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Unificar el procedimiento de la concesión de Auxilio de Funerales a Nivel Nacional.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento aplica a las solicitudes de Auxilio de Funerales</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Afiliado: Es la persona que aporta al Seguro General Obligatorio y por ende con derecho a todas las prestaciones que el sistema ofrece.</p> <p>Aporte: Es el valor que los patronos pagan al IESS, en base a los porcentajes que le corresponda.</p> <p>Beneficiario: es la persona que puede acceder a los servicio del Seguro General Obligatorio, de acuerdo a los aportes realizados o en calidad de derechohabiente:</p> <p>Fecha de cese: es cuando el afiliado al seguro social deja de tener independencia en su lugar de trabajo.</p> <p>Imposición: son aportes de 30 días que los Asegurados acumulan en cada pago de aporte. Estas imposiciones deberán de ser de 30 días.</p> <p>4. PROCEDIMIENTO:</p>	
ELABORAD O POR :	Lilibeth Armendáriz Guerra


DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
 <b>IESS</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO PARA AUXILIO DE FUNERALES

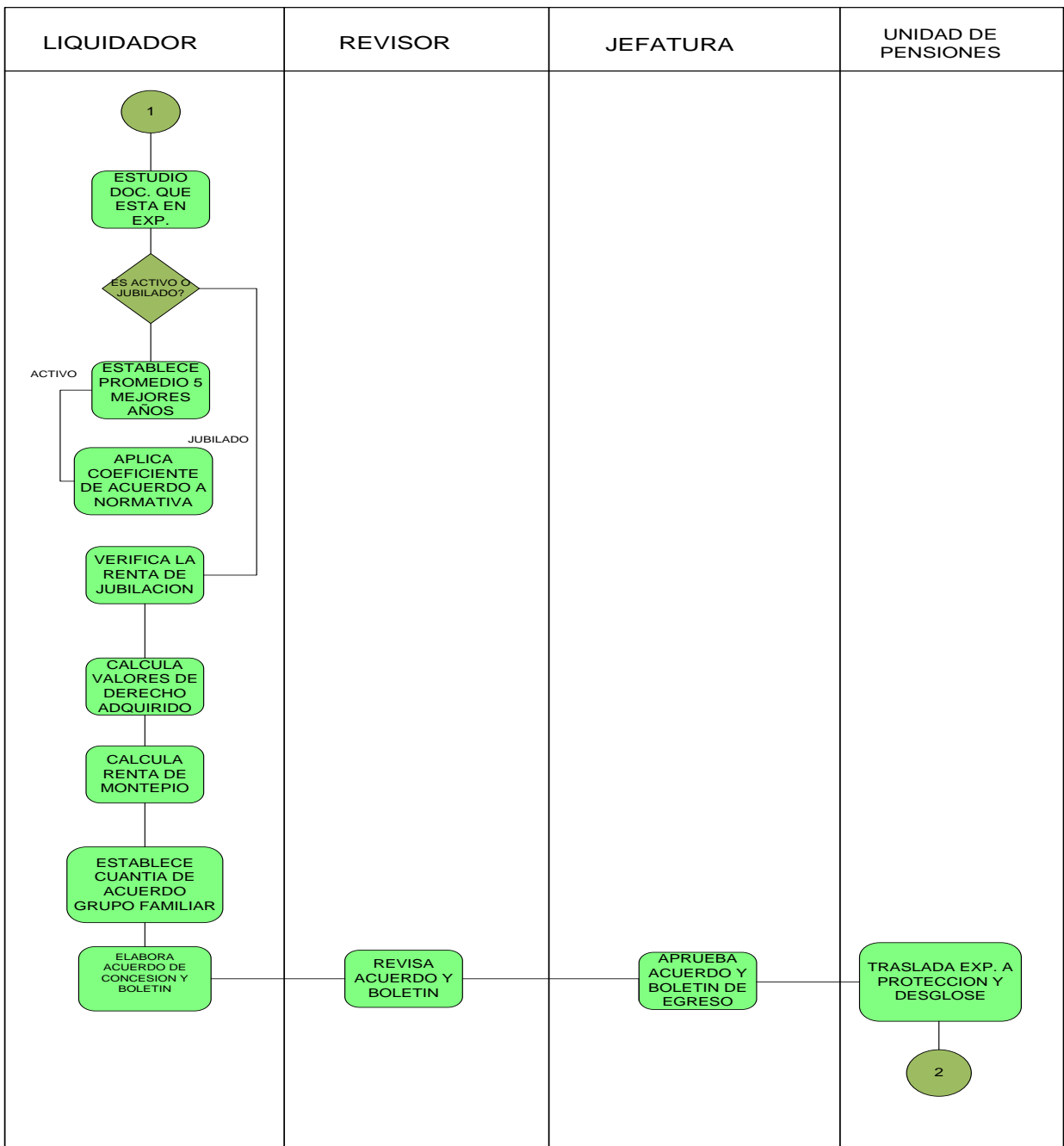
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Ingresar datos en el Sistema	Interesado
Presentar documentos en Módulos de Atención	Interesado
Revisar que la solicitud este de acuerdo a los datos del sistema	Módulo atención al cliente.
<b>Documentación correcta?</b>	
<b>NO ES CORRECTA</b>	
Devolver documentos a interesado	Módulo atención al cliente.
<b>SI ESTA CORRECTA</b>	Módulo atención al cliente.
Recibir documentación	Módulo atención al cliente.
Abrir expediente	Módulo atención al cliente.
Verificar aportes completos	Liquidador
<b>Si aportes completos</b>	Liquidador
Pasa al área de liquidación	Liquidador
Elabora reporte para pago	Liquidador
Certificar la baja	Liquidador
Enviar para liquidación	Nómina
Generar reporte de Pago.	Liquidador
Ingresar la novedad en la nómina	Nómina
Validar pensiones en Exceso	Nómina
<b>SI TIENE PENSIONES EN EXCESO</b>	
Recuperar valores en exceso	Servidor del IESS
Elaborar pedido al Banco para devolver Pensiones	Servidor del IESS
Recuperar valores emitidos en exceso	Banco
Pasar al área de liquidación	Servidor del IESS


Generar reporte de Pago.	Liquidador
Elaborar acuerdo de Concesión	Liquidador
<b>NO TIENE PENSIONES EN EXCESO</b>	
Certificar bajas de rentas	Nómina
Pasar al área de liquidación	Liquidador
Elaborar reporte de paso y acuerdo	Liquidador
Elaborar acuerdo de Concesión	Liquidador
Enviar acuerdo a los módulos Atención al Cliente	Liquidador

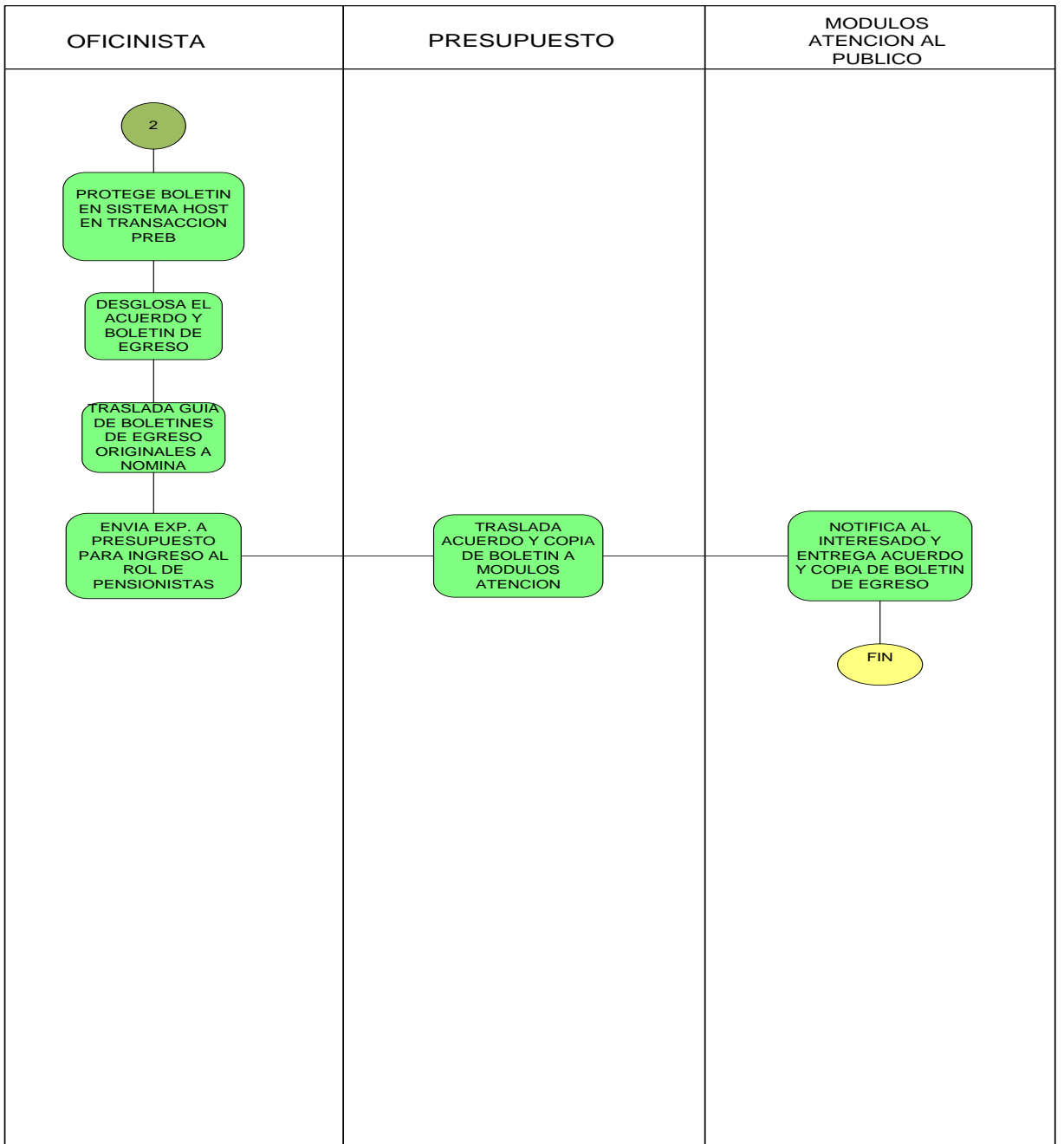
<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA AUXILIO DE FUNERALES</b>	



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
 IESS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO PARA AUXILIO DE FUNERALES



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS PRESTACIONALES
	PROCEDIMIENTO PARA AUXILIO DE FUNERALES





DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS OPERATIVOS  
PRESTACIONALES

PROCEDIMIENTO PARA AUXILIO DE FUNERALES

6. INDICADORES

<i>INDICADOR</i>	<i>FORMULA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>META</i>
<b>JUBILACIONES ATENDIDAS</b>	N. SOLICITUDES ATENDIDAS / N. SOLICITUDES EXISTENTES X 100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>JUBILACIONES ERRADAS</b>	N. LIQUIDACIONES ERRADAS / N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO
<b>SOLICITUDES INFORMACION INCOMPLETA</b>	N. SOLICITUDES DEVUELTAS POR INFORMACION INCOMPLETA/ N. LIQUIDACIONES ASIGNADAS X100	MENSUAL	COORDINADOR DE EQUIPO	SEGÚN LO PLANIFICADO

ELABORADO  
POR :

Lilibeth Armendáriz Guerra

**CAPITULO VII**  
**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

### Manual de procesos

1. El propósito de este trabajo es hacer que el procedimiento para la entrega de las prestaciones, sea transferible y tangible a todo el personal que labore en las instalaciones del Seguro de Pensiones, independientemente de su tiempo de servicios en la institución.
2. El presente documento de investigación, sirve de base para la futura implementación de un modelo de gestión por procesos, que permitirá a la Dirección del Sistema de Pensiones, mejorar la operatividad de sus procesos prestaciones, además, en el presente documento, muestra las secuencias de las tareas que se ejecutan, previo al otorgamiento de una prestación, el mismo que podrá ser utilizado en todas las áreas donde se realicen liquidaciones del Sistema de Pensiones.
3. La iniciativa principal para el desarrollo de la presente investigación, es que de acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2014 -2017, el IESS tiene un enfoque basado en procesos, sin embargo no se ha concluido la entrega hasta la terminación de esta investigación.
4. Al no contar con un Manual de Procesos Prestacionales, conlleva a que existan diversidad de criterios entre los servidores que ejecutan los procesos, ocasionando diferencias en montos a conceder, tema por el cual existen reclamos y apelaciones a instancias superiores.

#### Cliente externo

5. El Seguro de Pensiones, es el que más resalta de todos los seguros que tiene el Instituto, lo que significa que al mejorar la calidad de Servicio que ofrece el Seguro de Pensiones, mejora la imagen de toda la Institución.
6. Dentro del enfoque de procesos, es indispensable medir su ejecución y poder mejorar tiempos de entrega y tiempos de pago en cada una de las prestaciones entregadas.

#### Cliente interno

7. El tema de la remuneración causa entre los servidores y trabajadores del Seguro de Pensiones, un malestar, pues consideran que la escala no ha sido reclasificada o mejorada desde el año 2009.
8. El cambio de las autoridades del Instituto, impide la continuidad de los planes y programas a mediano y largo plazo, el que afecta no solo a los procesos prestacionales del Seguro de Pensiones, sino en el compromiso de sus servidores y trabajadores.
9. En cuanto al personal contratado, cabe manifestar que, la predisposición para laborar es alta, sin embargo, cuando se empiezan a familiarizar con los procesos prestacionales, estos contratos laborales terminan, convirtiéndose en un círculo vicioso.
10. En el presente estudio permite concluir que a pesar de que el personal de la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del trabajo Pichicha, tienen entre 46 y 60 años de edad, los que demandan de capacitaciones lo que denota predisposición para mejorar el trabajo que realizan. Además, una queja constante entre los servidores y trabajadores, es el espacio físico donde se

desenvuelven, atribuyéndolo como uno de los motivos para no ejecutar eficientemente los procesos prestacionales.

#### Legislación

11. Al ser la Dirección del Sistema de Pensiones, la que define las directrices y orientaciones sobre el funcionamiento de los procesos prestacionales del Sistema de Pensiones, la Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo Pichincha pertenece a la Dirección Provincial, lo cual es producto de confusión al determinar competencias.
  
12. De acuerdo a la nueva realidad del IESS, en lo que respecta al financiamiento de las pensiones jubilares, es necesario aclarar a la ciudadanía sobre las consecuencias de las decisiones tomadas, considerando que la imagen del Seguro Social depende mucho del Seguro de Pensiones. Existe mucha preocupación por el financiamiento del Fondo de Pensiones, lo que genera incertidumbre en la población, que ve con angustia su futuro retiro.

## RECOMENDACIONES

### Manual de procesos

1. Elaborar un Manual de Procesos para garantizar la calidad de las prestaciones del Seguro de Pensiones, además, difundirlo a todas las áreas donde se realizan liquidaciones del Sistema de Pensiones, sin olvidar la actualización del mismo de acuerdo a la normativa que esté vigente.
2. Para la implementación del presente manual, es preciso socializar a todo el personal que está involucrado en los procesos administrativos y prestacionales del Sistema de Pensiones, de su importancia y utilidad a fin de esta herramienta permita mejorar su operatividad y consecuentemente su imagen.
3. Difundir a todo el personal del Sistema de Pensiones, el presente trabajo de investigación, el mismo que deberá ser aprobado y actualizado de acuerdo a la normativa que en los últimos meses esté vigente.

### Legislación

4. Separar el área operativa del Sistema de Pensiones y Riesgos del Trabajo, para enfocarse a la mejora de sus procesos de manera independiente, tanto administrativo como financiero.
5. Establecer diálogos con las autoridades del Instituto, previo a la aprobación de normativas y resoluciones que puedan ser contradictorias y afecten los intereses instituciones, evitando acciones legales contra el IESS.
6. Analizar y debatir periódicamente las resoluciones del Consejo Directivo del IESS, que garantice su correcta aplicación.

## Proyectos para el Seguro de Pensiones

7. Crear un Plan de Continuidad de Negocios que garantice la entrega de prestaciones a nivel nacional, en caso de desastres naturales.
8. Incentivar la Cultura Previsional a toda la población ecuatoriana, con la finalidad de aumentar la población cotizante al Fondo de Pensiones y realizar un proceso de inducción al personal nuevo que ingrese al Seguro de Pensiones, para que tengan una visión más amplia de su intervención en los procesos.
9. Mejorar el aplicativo del Sistema de Pensiones, que cumplan los requerimientos de los afiliados, pensionistas y servidores de la Institución.

## Cliente interno

10. Implementar un sistema de Incentivos al personal en base del cumplimiento de objetivos de la Institución.
11. Diseñar un plan de relevo generacional para contrarrestar las consecuencias negativas de la salida de un personal con experiencia.
12. Coordinar con las Direcciones Provinciales, capacitaciones para el personal de todas las áreas de Atención al cliente sobre los temas que maneja el Sistema de Pensiones, y evitar la desinformación del que son objetos los afiliados, jubilados y pensionistas.

## Financiamiento de Pensiones

13. Analizar detenidamente el financiamiento del Fondo de IVM. (Invalidez, Vejez y Muerte), para que no existe riesgo de financiamiento, para los futuros Jubilados y Pensionistas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Dávila, S. (2001). Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de Procesos. Ecuador: Consultoria Empresarial.
  - Davila, S. (2009). Siete encademanientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ecuador: Ediciones Consultora Empresarial.
  - IESS. (2014). Resolución CD. 457. Pichincha, Ecuador.
  - IESS. (2014). Resolución CD. 457. Ecuador.
  - IESS. (2015). [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec).
  - IESS. (30 de septiembre de 2015). [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec). Obtenido de [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec).
  - IESS. (s.f.). Reglamento General de Responsabilidad Patronal.
  - López, S. (2011). Sistema de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá: IDEASPROPIAS EDITORIAL.
  - Lopez, S. (2011). Sistema de Calidad. Bogotá: IDEASPROPIAS.
  - López, S. (2011). Sistema de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización.
  - Lopez, S. (2011). Sistemad de Calidad. Implantación de diferentes sistema en la organización. Bogotá: IDEASPROPIAS EDITORIAL.
  - Lopez, S. (2011). Sistemas de Calidad. Bogotá: Ediciones de la U.
  - Lopez, S. (2011). Sistemas de Calidad. Bogotá: Ediciones de la U.
  - López, S. (2011). Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organizacion. Bogota : Ediciones de la U.
  - Nuñez Sánchez, J. (1992). Historia de la Seguridad Social del Ecuador. Quito: IESS.
  - Perez Fernandez, J. A. (2012). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC EDITORIAL.
  - Ruiz, J. (2004). La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna. México: RA-MA.
  - Ruiz, J. -L. (2004). La Gestión por Calidad Total en la empresa Moderna. México: RA-MA Editorial.
  - Social, L. d. (s.f.). Ley de Seguridad Social.
  - Toledo, G. (2004). Gerencia Sistémica Estratégica y Virtual. Quito: Editorial Gempres.
  - Trabajo, C. d. (s.f.). Código del Trabajo.
  - Vasquez, V. H. (2012). Organizacion Aplicada. quito.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Dávila, S. (2001). *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de Procesos*. Quito: Consultoria Empresarial.



- Davila, S. (2009). *Siete encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos*. Quito: Consultora Empresarial.
- Dávila, S. (2009). *Siete encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos*. Quito: Consultora Empresarial.
- IESS. (2006). *Resolución CD 100*. Quito: IESS.
- IESS. (2006). *Resolución Cd. 100*. Quito: IESS.
- IESS. (2013). *Reglamento General de Responsabilidad Patronal*. Quito: se.
- IESS. (2014). *Ley de Seguridad Social*. Quito: se.
- IESS. (2014). Resolución CD. 457. Pichincha, Ecuador: se.
- IESS. (2014). Resolución CD. 457. Ecuador.
- IESS. (2015). *IESS*. Obtenido de <http://www.iesgob.ec>
- IESS. (30 de septiembre de 2015). *IESS*. Obtenido de <http://www.iesgob.ec>
- IESS. (s.f.). *Resolución CD. 100*. Quito: IESS.
- Legislación Codificada. (2006). *Código del Trabajo*. Quito: Profesional.
- López, S. (2011). *Sistema de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: IDEASPROPIAS.
- Lopez, S. (2011). *Sistema de Calidad*. Bogotá: IDEASPROPIAS.
- López, S. (2011). *Sistema de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización*.
- Lopez, S. (2011). *Sistemad de Calidad. Implantación de diferentes sistema en la organización*. Bogotá: IDEASPROPIAS EDITORIAL.
- Lopez, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lopez, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogota : Ediciones de la U.
- Ministerio del Trabajo. (2006). *Código del Trabajo*. Quito: Profesional.
- Ministerio del trabajo. (2014). *Código del Trabajo*. Quito: se.
- Nuñez Sánchez, J. (1992). *Historia de la Seguridad Social del Ecuador*. Quito: IESS.
- Perez Fernandez, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

Ruiz, J. (2004). *La Gestión por Calidad Total en la empresa Moderna*. México: RA-MA.

Ruiz, J. (2004). *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. México: RA-MA.

Toledo, G. (2004). *Gerencia Sistémica Estratégica y Virtual*. Quito: Gempres.

Vasquez, V. H. (2012). *Organizacion Aplicada*. Quito.

## **ANEXOS**